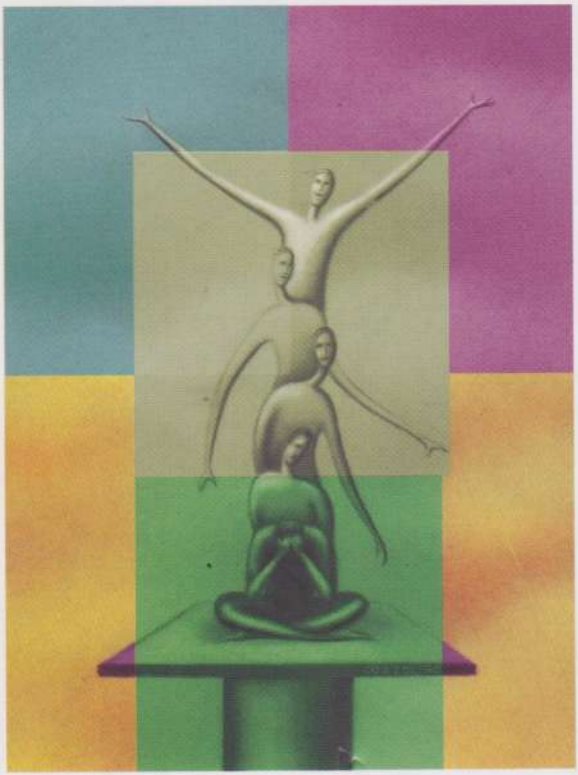
SİSTEM YAYINCILIK

MESAJ SİZSİNİZ

Güçlü Bir İletişimci Olmanın Yolları

Roger Ailes
ve
John Kraushar



Geliştiren Kitaplar Dizisi

—GÜÇLÜ BİR İLETİŞİMCİ OLMANIN YOLLARI—

MESAJ SİZSİNİZ

"KENDİNİZ OLUN,
İSTEDİĞİNİZİ ELDE EDİN"

ROGER AILES

Çeviren: Alev Önder

Dizi Editörü: Doğan Cüceloğlu

SİSTEM YAYINCILIK

Sistem Yayıncılık: 67
Geliştiren Kitaplar Dizisi

Mesaj Sizsiniz
Roger Ailes

Kitabın Özgün Adı
You Are The Message

İngilizce'den çeviren: Alev Önder

© Bu kitabın bütün hakları Sistem Yayıncılık A.Ş. ile yazarına aittir.
Yayınevimizden yazılı izin alınmadan kısmen veya tamamen alıntı yapılamaz,
hiçbir şekilde kopya edilemez, çoğaltılamaz ve yayınlanamaz.

Birinci Basım: Mart 1996/İstanbul
Altıncı Basım: Ağustos 2000/İstanbul
ISBN: 975-7397-72-5

Dizgi: Zehra Yılmaz-Ebru Öner
Düzelti: Şermin Yenice-Erdoğan Yenice
Montaj: Kurtiş Matbaacılık
Kapak Tasarım: Grafitti
Kapak Baskı: Volkan Matbaası
Basım: Kurtiş Matbaacılık
Cilt: Güven Mücellithanesi

Yayın ve Dağıtım:
SİSTEM YAYINCILIK VE MAT.SAN.TİC.A.Ş.
Tünel, Nergis Sokak, Sistem Apartmanı, No:4 80050 Beyoğlu/İstanbul
Tel: (212) 293 83 72 - pbx Fax: (212) 245 66 14
e-mail: sistem@sistem.com.tr
http://www.sistem.com.tr

ANKARA
BÖLGE TEMSİLCİLİĞİ
Bilim Sanat Konur Sok.
No: 17/6 Kızılay/ANKARA
Tel/Fax: 0 (312) 418 75 22

İZMİR
BÖLGE TEMSİLCİLİĞİ
859 Sok. No: 5/A
Konak/İZMİR
Tel: 0 (232) 446 27 29
Fax: 0 (232) 441 97 24

KONYA
BÖLGE TEMSİLCİLİĞİ
Çizgi Kitabevi Mimar
Muzaffer C. Koyuncu
Pasajı 74/P21 KONYA
Tel/Fax: (332) 353 10 22

Norma, Mom ve Joe için

TEŞEKKÜR

Bu kitap yaşam boyu süren bir öğrenmenin sonucu. O öğrenme sürecine ve bu kitaba katkıda bulunmuş olan birçok kişiye teşekkür etmek isterim.

İlkönce, J. Mclain Stewart, Norma Ailes, Bill Mattasoni, Larry McCarthy, John Huddy, Kathy Ardleigh ve Kevin Hall'a ayırdıkları zaman ve düşünceleri için teşekkür ederim. Ayrıca şirketler için konuşma yazan Ron Nelson'a yardımları, Raymond Kraftson ve Graeme Howard'a sürekli destek ve önerileri için teşekkür ederim. Debi Daly ve İlena Guinot'a yardımları ve destekleri için teşekkürler.

Anneme, bana amaç belirlemeyi öğrettiği için, babama bir işten asla vazgeçmemeyi ve yaşamda gülünecek bir yan bulmayı öğrettiği için teşekkür borçluyum. Joe Urban'a içgörüsü, araştırma ve iletişim bilgisi için, Marje Ailes'e ilk sıralarda cesaret verdiği ve desteklediği için özellikle teşekkürler.

Nihayet, meslektaşım ve birlikte çalıştığım Jon Kraushar'a teşekkür ederim. O olmasaydı, bu kitap yazılamazdı.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ 1

1 İLK YEDİ SANİYE 3
İLK İZLENİMLER 6
KOLAY PARA 7
İLETİŞİM KUR YA DA ÖL 9
YÜZ İFADESİNİN DEĞERİ 10
AYNA GÖRÜNTÜSÜ 11
DİNLEME 12
MASKE 12
KARŞILIKLI KONUŞMA 14
EN YAYGIN ON PROBLEM 15
ÇOCUKLUK DERSLERİ 16
MENDİLLERDEN HOLLYWOOD YILDIZLARINA 17

2 TELEVİZYON KURALLARI DEĞİŞTİRDİ 19
KISA SÜRELİ İLETİŞİMLER 20
GÖR VE SÖYLE 20
ARANIYOR: ÖLÜ OLARAK DEĞİL, CANLI OLARAK 21

3 MESAJ SİZSİNİZ 23
GÜVEN TAZELEME KONUSU 24
AMAÇLARI TANIMLAMA 24
STOCKMAN'IN DİĞER KİTABI 25
BAŞKANA ULAŞMA 26
BIRAKIN REAGAN KENDİSİ GİBİ OLSUN 26
BİBERLİ ALIŞTIRMA 27
KONUŞULAMAYAN KONU 28
BU GIPPER İÇİN* 29

BÜTÜN OLARAK KİŞİLİĞİNİZ 30
KAZANAN BİRİ MİSİNİZ? 31
BİR KİŞİLİK TESTİ 32
UNUTULMAZ BENNET 33
DUYGULARINIZA ANLAM VERMEK 34
SABAH PROGRAMI 35
DUYULARINIZI DENEYİN 37
GÖZLEMLE YA DA ÖL 37
BENİ DEĞİŞTİRME 38
YENİDEN HATIRLAYIN 39
İLETİŞİM DAİMA BİR DİYALOGTUR 40
KONUKÖLÇER 40
OLUMLU BİLGİLER 42
DURUM ÜMİTSİZ Mİ? 42
BURADA OLMAKTAN MUTLU MUSUNUZ? 45
KONUŞMAYI OKUMA KONUSUNDA ÖNERİLER 45

4 İÇ GÜDÜLER VE KURALLAR 50
CANLI KONUŞMA 52
SESTEKİ ÇEŞİTLİLİK: KONUŞMANIN BAHARATI 54
SÖZCÜKLER VE MÜZİK 55
TEYBE AL VE MAYMUN GİBİ TAKLİT ET 56
SİZ ÖNEM VERİRSENİZ ONLAR DA VERİR 57
ÖZÜMLE/YANSIT 58
BAŞLANGIÇ 59
GÖZLER 61
DİNLEYİCİLERİN DÜŞÜNDÜĞÜNÜ SÖYLEYİN 62
DUYGULAR 63
SATIR ARALARI 64
İLETİŞİM KURMA 65
HİÇ DURMAYAN KONUŞMACI 66
DİNLEME ORANINIZ 67

5 YETERSİZ ALGILAMA 69
KAYIPLAR İÇİN ÇETELE TUTMA 69
DİNLEMEYE ÇALIŞIN 71

KESİN OL 72
DİNLEME İPUÇLARI 73
İŞLERİ YOLUNA KOYAN SÖZCÜKLER 75
DAHA AZ KONUŞ 76

6 İYİ BİR İLETİŞİMCİ OLMAK İÇİN DÖRT TEMEL İLKE 77
İLK TEMEL İLKE: HAZIRLIKLI OLUN 78
NEREDEN BAŞLAMALI 79
YAPACAĞINIZ KONUŞMAYI ANLATIN 80
SORUMLULUKTAN KAÇMAK YOK 80
HAZIRLIK DENETLEME LİSTESİ 81
KENDİNE MAL ET 85
İKİNCİ TEMEL NOKTA: DİĞERLERİNİ RAHATLATIN 85
YALNIZCA İNSANIZ 86
RAHAT OLMA 87
HAFİF DOKUNUŞ 89
DİĞER OLUMLU NİTELİKLER 90
GÜÇ BİR VAKA 91
ÜÇÜNCÜ TEMEL İLKE: TAVIR ALMAK-KARARLI OLMAK 93
DÖRDÜNCÜ TEMEL İLKE: İLGİNÇ OLUN 95
ÖZE KARŞI TARZ 96
BEŞ DAKİKALIK YÖNETİCİ 97
EN İYİ VE EN ZEKİ 98
YÜZDE OTUZ ÇÖZÜMÜ 99

7 SİHİRLİ OK 101
USTA BİR ATIŞ 102
İYİMSERLER VE KÖTÜMSERLER 103
HER ZAMAN EN ÇOK SEVİLEN BİRİ 104
1965 NOELİ 106
ŞAKASI OLMAZ 107
SÖZCÜ 107
HOŞA GİTME OYLARINI YİTİRMEK 109
ONDAN NEFRET EDİYORUM 109

8 İKİ YANI KESKİN KILIÇ 111
FARKLI DUYGULAR 113
KİŞİSEL DOKUNMA 115
AŞIRI BASKI UYGULAMA 115
NİTELİKLERE KARŞI MEZİYETLER 116
CAMDAN TAVAN 118
BİR EVRİM 119
ÇEKİŞME ETMENİ 119
YENİDEN YÖNLENDİRME 121
BAZI TAVSİYELER 122
İKİ DİLLİ İLETİŞİMLER 123
TUTUMUNUZU ÖLÇÜN 124

9 KARİZMANIN ÖTESİ KONUŞMA ORTAMININ DENETİMİ 126
KARİZMAYA SAHİP MİSİNİZ? 127
LBJ 129
KENNEDY KARDEŞLER 130
GÜNÜMÜZDEN SONSUZLUĞA KADAR 130
ROCKY'NİN VURUŞU 131
İŞ ELDİVENİ 132
KARİZMATİK DEĞERİNİZ 133
ORTAMI DENETLEME 134
GÖREVLERİN DENETİMİ 135
RİSK VE ÖDÜL 137
KİMSEYİ DIŞARIDA BIRAKMA 137
DERİNLİĞİ SAĞLAMA 138
SOSYAL İKLİMİN DENETİMİ 139
KONUŞULMADAN AÇIĞA VURMA 140
MEKÂN VE ZAMAN 140
ZAMAN İÇİN OYNAMA 141
SOSYAL GÜVENLİK 142
GERİ ÇEKİLME JESTLERİ 143
İÇTENLİKLE 144
GÜÇ TESTİ 145
ORTAMI DENETLEME DERECESİ 146

10 BİR GRAMLIK ENERJİ ON BEŞ GRAMLIK TEKNİĞE BEDELDİR 147
ODAKLANMIŞ ENERJİ 147
DOĞAL BİR DURUM 148
OLUMLU ENERJİ 149
JACK BENNY'NİN GİZİ 150
YAŞAM GÜCÜ 152
ENERJİ KRİZLERİ İÇİN RX 152
ASLANIN KAFESİNDE 153
KARARLILIK 155

11 OLAYLARI HAFİFE ALIN HERKESİ YIPRATIYORSUNUZ ..157
İŞİN VARACAĞI YER 157
SİZİN SORUMLULUĞUNUZ 158
EGO SORULARI 159
GÖRÜNÜRDEKİ MİRASÇI 160
BELİRSİZLİKTEN DOLAYI ÖLÜ 160
İŞİNİZİN BİR PARÇASI 161
MİZAH DUYGUSU 163
MİZAH YETENEĞİNİZ 163
KONUNUZUN DIŞINDA DA OKUYUN 164
GÖSTERİ ARTİSTİ 166
DAHA ESPRİLİ OLMAK 168
ARAŞTIRMA İLE BAŞLAYIN 168
KONU İLE İLİŞKİLİ OLMA 169
RİTM 170
PROVA 170
RAHATLAMA 171
RİSK 171

12 PEKİ AILES, BENİ DÜZELT: AILES YÖNTEMİ/DERSİ 172
İLK OTUZ SANİYE 173
ALTERNATİF BİR YAKLAŞIM 174
"İMAJ" 174
SORU LİSTESİ 175
İÇTENLİK - AÇIK SÖZLÜLÜK 176

AYNA ... 178
YÜZYILLIK BAKIŞ AÇISI ... 178
DÖNÜŞÜM ... 179
BEN BİR AKTÖR DEĞİLİM ... 180
PERFORMANSINIZI GÖSTERMEKTEN KORKMAYIN ... 181
İŞ GÖRÜŞMESİ ... 182
SORU LİSTESİ ... 183
YAPILACAKLAR ... 184
YAPILMAYACAKLAR ... 185
BAŞARISIZ BİR ÖRNEK ... 185
GÖZ ATMA ... 186
SENİ DUYAMIYORUM ... 186
ELLİ ÜÇ YAŞINDA GÖSTERİŞLİ TAVIR ... 187
NE OLUYOR? ... 188
KORKU ... 189

13 KAHRAMANLAR BİLE KORKAR ... 190
HAZIR MISINIZ? ... 190
GEÇİCİ FELÇ ... 191
DURUMA UZAKTAN BAKMA ... 192
KISA DÖNEM YERİNE UZUN DÖNEM ... 192
EN İYİSİ ŞİMDİ ... 193
ZİHİN ... 194
EN KÖTÜSÜ ... 195
KAYGI TÜRLERİ ... 195
KORKUNUN PANZEHİRİ ... 196
HAP ... 197
BÜYÜK KIRMIZI OK ... 198
MERHABA BARNEY! ... 198
MÜKEMMELLİK ENGELİ ... 199
AŞIRI HIRS ... 199
İNCİNEBİLİRLİK ... 201
BİSİKLET YOLU ... 201
ENERJİ ... 202
SENİ DESTEKLİYORUZ ... 203
HATA YAPARSANIZ ... 203
HOŞ YOLCULUK ... 204

14 BÜYÜKANNEME GÖRE BAŞARMAK ... 205
MUCİZE ... 206
SUÇSUZ OLDUĞU KANITLANINCAYA DEĞİN SUÇLU ... 207
SAVAŞA HAZIRLIK ... 207
GİZLENECEK YER YOK ... 208
MUHABİRİN İŞİ ... 210
İKİ GÖRÜŞ ... 212
YALNIZCA ŞAKA ... 212
KAYDA AÇIK YA DA KAPALI ... 214
BAŞKA İNSANLARI SATMA ... 215
NE YALAN SÖYLE, NE DE ÖZÜR DİLE ... 215

15 MEDYA TAKTİKLERİ SAVUNMA YAPARAK PUAN KAZANMA ... 218
GÜNDEMİ KİM BELİRLER ... 220
AÇIK KONUŞMA ... 223
ARA VE YOK ET GÖREVİ ... 223
ALTIN KURALLAR ... 225
YENİDEN POZİSYON ALMA ... 226
TEMEL BİR KURAL ... 228
GİYSİ ... 230
KALABALIĞIN DENETLENMESİ ... 231
BİR TELEVİZYON DÜELLOSU ... 232
YASAL HAKLARINIZ ... 237

SONSÖZ ... 239
EKLER BÖLÜMLERİN ANA DÜŞÜNCELERİ ... 240
NOTLAR ... 253

ÖNSÖZ

Dünya değişti. İletişim tarzımız da. Uyum sağlamayı başaramayanlar geride kalacak. Başarmak isteyenler içinse tek anahtar var:

"MESAJ SİZSİNİZ"

Elinizdeki kitabın konusu bu.

Bu kitap, iletişim konusunda işitmiş ya da okumuş olabileceğiniz herhangi bir şeyden farklı. Kitaptaki en heyecan verici bilgi, iyi bir iletişimci olmak için bıktırıcı alıştırmalar yapmak ya da temel kişiliğinizi değiştirmek zorunda olmayışınızdır. Mesleki ya da özel yaşamınızda, sizin için önemli olan insanları ikna etmek ya da etkilemek için gerekli araçlara, içinizde zaten sahip olduğunuzu göstereceğiz. Birlikte "bileşik sen" (composite you) adını verdiğim yapıyı inceleyeceğiz. Bu "bileşik" diğer insanlara gönderdiğiniz tüm mesajı oluşturur ve kullandığınız kelimeleri, sesinizi, hareketlerinizi, yüz ifadelerinizle gönderdiğiniz işaretleri ve tutumunuzu içerir.

Kapsayacağımız konular arasında şunlar var:

- Televizyon tüm iletişim kurallarını nasıl değiştirmiştir ve sizi niçin sandığınızdan da çok etkilemektedir?
- Diğer insanlar sizi nasıl görüyorlar?
- Sizi dinleyenlerin hoş görmeyeceği dört iletişim yanlışı.
- Korku ve diğer iletişim engellerini aşmak.

- Her durumda konuşma başarısını garantiye almak için birkaç basit kural.
- Bazı usta iletişimcilerin kimler olduğu ve bunu nasıl başardıkları.
- Kendi kişiliğinize bağlı kalarak istediğinizi nasıl elde edebileceğiniz.

1
İLK YEDİ SANİYE

Son demir kapı arkamdan çınlayarak kapanırken aklıma şu geldi: "Kimse buradan asla kaçamaz". Hapishanede, on dakika sonra, artist Sharon Tate ve öteki altı kişinin öldürülmesindeki rolü nedeniyle, dokuz kez mahkum edilerek ömür boyu hapis cezasına çarptırılan tarikat lideri Charles Manson ile yüzyüzeydim. Charles Manson bazılarına göre tarihin en zalim ve en tuhaf cinayetlerinden birine karışmıştı.

Bin dokuz yüz seksen bir yılıydı ve ben NBC televizyonundaki, Tom Snyder ve Rona Barrett' in oynadığı "Sahilden Sahile Yarın" programının yapımcısıydım. Bölüm yapımcısı Shelley Ross, Tom'un yöneteceği, on üç yıldan sonra Manson ile ilk kez yapılan televizyon yayını görüşmesini düzenlemişti. Manson, Califonia Vacaville'de, suç işlemeye eğilimli akıl hastaları için inşa edilmiş, güvenliği çok yüksek olan bir hapishaneye yerleştirilmişti.

Manson hakkındaki tüm kitapları ve onun yaşam öyküsünü okumuştum, fakat görüşmenin nasıl olacağından tam emin değildim. En iyi olasılıkla tamamıyla çılgın biriyle uğraşacağımızı biliyordum.

Görüşme fikrinin kendisi tartışmaya yol açtı. Birçok kişiye göre, Manson ile görüşme yapılmamalıydı. Ona herkese açık bir toplantı olanağı verilmemeliydi. Bazılarına göre ise, California'da ölüm cezası kaldırıldıktan sonra, hayatta kalmasına izin verildiği için, bu tip bir kişi hakkında, görüşerek ve inceleyerek birşeyler öğrenebilirdik. Benim duygularım karışıktı, fakat işim görüşmenin yapılmasını sağlamaktı.

Hapishaneye girdiğimizde, 3.16m X 4.5m boyutlarında bir tecrit hücresine ulaşıncaya kadar, çelik kapılar ve çimento bloklarıyla yapılmış koridorlardan oluşan bir labirentin içinden geçirildik. Hücrenin karşısındaki salon hapishanenin kitaplığıydı. Gardiyanlar Manson'u getirirken Tom'un kitaplıkta beklemesini söylediler. Bu sırada Tom ve ben oturup bir süre tartıştık. Sorulacak bazı genel sorularımız vardı, fakat Manson bir kez ipsiz sapsız konuşmaya başlayınca, tartışmanın kendi seyrini izleyeceğini biliyorduk. Kamera ekibi hücrede işe başlıyordu. Tom'u orada bırakarak koridorun öbür tarafına yürümeye ve Manson gelmeden önce kamera açılarının ve ışığın doğru olduğundan emin olmaya karar verdim.

Hapishane kütüphanesinden yürüyerek çıkıp, sağa doğru dönerken bir kişiyle göğüs göğüse çarpıştım. Bu kişi geriye doğru savrulurken gözlerim onun üzerinde odaklaştı. On beş santimetrelik bir mesafeden, doğrudan doğruya Charles Manson'un gözlerine bakıyordum. Ufak tefek, ince ama adaleli ve bakımsızdı. Çevik ve tehlikeli bir gelinciğe benziyordu. Kısa bir an şoke oldum. Gözlerimiz birbirine kilitlendiğinde, ilkönce bir şey söylemedim. Basit bir karşılaşmaydı. Karşılıklı olarak birbirimizi değerlendirdiğimizi fark ettim. Sonra "Bay Manson, bu görüşmeden ben sorumluyum" dedim. "Benimle gelir misiniz?". Çok kısa bir an daha bana baktı. Sonra başını eğdi, geriledi ve birden yaltaklanmaya başladı. Benimle tanıştığına çok sevindiğini söyledi ve ne yapması gerektiğini sordu.

İlk beş-yedi saniye içinde birbirimizi yokladık. Avustralya büyücüsü(!) gibi böbürlenmekten ve etrafındaki insanları korkutarak, onlara istediğini yaptırmaktan hoşlandığını biliyordum. Ben kıpırdamadığım için, o, çoğu kez bir köpeğin yaptığı gibi geriledi ve başını eğdi. Bir köpeğin dişlerini göstererek başı ve kuyruğu havada yaklaşıp sizi denediği ve eğer siz korktuğunuzu göstermemeyi sürdürürseniz, geri gideceği söylenir. İnsanlar da bunu kendi tarzlarında yaparlar. Charles

Manson çöplük köpeği gibiydi. Bir kez gerileyince günün geri kalan bölümünde denetimin bende olacağını biliyordum. Manson arasıra denetimden çıktıysa da , Tom mükemmel bir görüşme yaptı. Örneğin, Manson mikrofon kablosunu tehdit edici bir şekilde ilmik haline getirirken, düzenli olarak önce bağırdı sonra birden sakinleşti. Diğer zamanlarda ise sıkıntı ile gezindi, konuyu değiştirdi ve kendi kendine homurdandı durdu.

Ekibin teyp kasetini değiştirmek için her duruşunda, Manson, sanki benim onayıma ihtiyacı varmış gibi, nasıl davrandığını bana sordu. Daha sonra, mantıklı düşüncenin büyük oranda konu dışı olduğu bu hayli acayip durumda bile, ilk yedi saniyede belirlenen içgüdüsel ilişkinin bir farka yol açtığını düşündüm.

Araştırmalara göre, diğer insanlar hakkında karar vermeye, onlarla karşılaştığımız ilk yedi saniye içinde başlarız. Bu karşılaşmaların çoğu, tıpkı benim Charles Manson ile ilk birkaç dakikamda olduğu gibi sözel değildir. Ancak, gözlerimizle, yüzümüzle, bedenimizle ve tutumlarımızla iletişimde bulunuruz. Bir karşılaşma sırasında, gerçek duygularımız ve gerçekten ne olmasını istediğimiz hakkında bilinçli ya da bilinçsiz, öteki insanlara işaretler göndeririz. Bu, gözbebeğinin ışığa tepki göstermesi gibi hemen hemen bir refleks hareketidir. İnsanlar ortamda başkaları varken birbirlerinin bedenlerini etkilerler. Bazen belli belirsiz bazen de fark edilir şekilde birbirimizin soluk alıp verişini, kalp atış hızını, cilt ısısını, ter bezlerini, kan basıncını, göz kırpmasını, beden hareketlerini, hatta cilt üzerindeki bazı ince tüylerin hareketlerini etkileriz. İlk yedi saniye sırasında birbirimizde, rahatlamadan korkuya kadar farklılık gösteren, bir duygusal tepkiler zincirini de harekete geçiririz.

İLK İZLENİMLER

Diğer insanlar ile yaşamış olduğunuz en unutulmaz karşılaşmaların bazıları üzerinde durun ve düşünün. Bu karşılaşma, bir arkadaşa ya da bir sevgiliye tanıştırılmanız olabildiği gibi, bir iş görüşmesi de olabilir. Münasebetsiz biriyle, bir yabancıyla , hiç istenmeyen biriyle ani ve şiddetli bir şok yaşantısı olabildiği gibi, hoş bir karşılaşma da olabilir. Ne tür bir karşılaşma olursa olsun, ilk yedi saniyesine dikkatinizi yoğunlaştırmaya çalışın. Ne hissettiniz ve ne düşündünüz? Öteki insanları nasıl yorumladınız ve onların sizi nasıl yorumladıklarını düşünüyorsunuz? Her iki tarafta da ilk izlenimler ne kadar doğruydu ve ne kadar sürdü? Başlangıçtaki yedi saniye içindeki hava, karşılaşmanın geri kalan kısmında da devam etti mi? Başlangıçta buzlar kırıldı mı? Yoksa gerginlik mi oluştu?

Şimdi, son bir kaç gününüzü gözden geçirin. Yeni biriyle karşılaştınız mı? Hatırlamaya çalışın. İlk yedi saniyede ne oldu? O sırada doğrudan ve dolaylı olarak iletilen neydi? O kişi hakkında neler hissettiniz? Son olarak kendinizi düşünün. İlk yedi saniyede öteki insanlar üzerinde ne gibi etkiler bıraktığınıza inanıyorsunuz? Yüzyüze geldiğinizde ya da telefonda bile konuşurken, başkalarına gönderdiğiniz tüm sözlü ve sözsüz işaretlerin ne kadar farkındasınız? Gözler, yüz, ses ve beden (sizin ve başkalarının) tarafından gönderilen üstü kapalı mesajların ne kadar farkındasınız? Bu değişkenler üzerinde ne denli denetim sahibi olduğunuzu hissediyorsunuz? Bu sorular üzerinde durmak önemli. Çünkü bunlar sadece sizin iletişim becerilerinizi kuramsal olarak belirlemeye katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda nasıl biri olduğunuzu ve başkalarının sizi nasıl algıladığını belirlemeye yardımcı olur.

Diğer insanların sözsüz işaretlerini her durumda -işle ilgili ya da kişisel bir durum olabilir-anlamlandırmaya çalışın. Bir toplantıda ya da samimi bir akşam yemeğinde olabilir. Bu

mesajların doğruluk derecesi şaşırtıcıdır. Hepimiz onları göndeririz ve alırız.

Bazı beden dili uzmanları, birinin gizli niyetlerini, kolların, bacakların, gövdenin v.b. gibi, pozisyonundan anlayabileceğimizi öne sürerler. Bu kısmen doğrudur. Ancak o kadar kolay değildir. Diğer kişinin sesinin yüksekliğini, tonunu, konuşma hızını, ifade ediş tarzını, soluk alıp verişini, hatta gözlerinin büyümesini de gözönüne almamız gerekir. Böylesi bir yorumlama, gerçek gözlem ve içgüdüyü birlikte kullanarak yapılmalıdır. Örneğin bazı kişiler, birbirine kavuşturulmuş kolları savunucu bir tutumun işareti olarak yorumlarlar. Oysaki, kollarını aslında rahatlamak için kavuşturan insanlar da vardır. Bir işaret tek başına yanıltıcı olabilir. "Bileşik" kişiye bakmayı ve dinlemeyi öğrenin.

Çocukların çoğu, başkalarını yorumlamada doğuştan yeteneklidir. Birşeyi annelerinden ya da babalarından ne zaman isteyeceklerini bilirler. Ne zaman sessiz olacaklarını ve odayı terk edeceklerini bilirler. Anne ve babaları arasında ne zaman gerginlik olduğunu anlarlar. Herkesin onları ne zaman sevilmeye layık bulduklarını bilirler. Yaşlandıkça bu doğal anlama yeteneklerini ketlemeye başlarız. Onları tekrar harekete geçirmeye ihtiyacımız var. Dikkat edin, gözleyin, dinleyin, daha az konuşun. İnsanların kullandıkları kelimelerin, ses tonlarıyla aynı şeyleri ifade edip etmediğinin farkına varın.

KOLAY PARA

New York'ta WCBS televizyonu için çetelere ilişkin olarak yapılan bir belgesel ile ilgili çalışmamızı hatırlıyorum. Topluma Yeniden Uyum Kurumunda eğitilmekte olan, on beş on sekiz yaşları arasındaki bir grup serseri gençle görüşme yaptık. Bu genç suçlular metroda insanları soymuşlardı. Verimli bir günde polis tarafından fark edilmeksizin ya da

kurbanlarınca reddedilmeksizin yüz ile dörtyüz dolar nakit para elde ettiklerini iddia ettiler. Gençlerle ilk görüşmemizi yapıyorduk. Daha sonra bizi metroya götürüp "işlerini" nasıl yaptıklarını göstermeyi kabul ettiler.

Odaya girdiklerinde, aralarından herhangi biri zorla paranızı almak isteseydi, geri çevirme cesaretini gösterebileceğiniz sıradan görünümlü tiplerdi. Grubun lideri kendine çok güvendiğini belli eden on yedi yaşındaki Henry idi. Henry' ye insanları niçin soyduğunu sordum:

"Çünkü suç para getiriyor".

"Ne demek istiyorsun?"

"Metroda bir haftada nakit bin beş yüz dolar para kazanıyorum. Kimseyi incitmem gerekmiyor. Eğer birisi bana para vermezse, başka birine gidiyorum. Şikâyet istemiyorum. Sorun istemiyorum. Dikkat çekmek istemiyorum. Bu işi üç yıldır yapıyorum. Şimdi söyle bakalım haftada bin beşyüz dolar para kazanacağım bir işi nerede bulabilirim".

"Niçin eğitim programındasın?"

"Kalacağımdan emin değilim. Bana bir iş becerisi öğretebileceklerini, denememi söylediler. Dinlemeye açığım. Ama bu bir daha asla sokağa geri dönmeyeceğim demek de değil".

Bu rahatlatıcı bir düşünce değildi. Çete üyelerinden kurbanlarını nasıl yokladıklarının bir gösterisini yapmalarını rica ettik. Özellikle Henry'ye kurbanlarını nasıl seçtiğini sordum. Ayaklarını sürüyerek yürüyen, başı eğik, gözleri yerde, yalnız ve onu gördüklerinde korkan insanları aradığını söyledi. Gerçekte, onların beden dilini anlamak için duyularını ve içgüdülerini kullanıyordu.

Odada etrafıma bakındım, insanları seçerek Henry'ye iyi bir kurban olup olamayacaklarını sordum. Evet ya da hayır diyerek yanıtladı.

"Ben iyi bir kurban olur muydum?" diye sordum.

"Hayır, seninle işi berbat etmek istemezdim".

"Niçin?"

"Odaya ilk girdiğimde ayağa kalktın ve tamamen bana doğru döndün. Gözlerin doğrudan doğruya gözlerimin içine baktı ve sonra zorunlu kalırsan bir kavgada beni alt edip edemeyeceğini anlamak için, sanki beni değerlendiriyormuşsun gibi, bana baştan ayağa, tepeden tırnağa baktın. Bu tip insanlar probleme yol açar. Paranı almak için seni öldürmek zorunda kalabilirdim. Böyle birşeyi yapmak istemezdim. Senin hatırın için değil, kendi iyiliğim için."

Bu oldukça eğitimsiz sokak serserisi, beden dilini içgüdüsel olarak yorumlayarak, bir voli vurabiliyor ve başarılı olabiliyordu. Söz konusu saptamayı yedi saniyeden az bir sürede yapıyordu.

İLETİŞİM KUR YA DA ÖL

Yüzbaşı "Kızıl" Eugene McDaniel, Kuzey Vietnam'da vurulup düşürülen ve altı yıl boyunca savaş esiri olarak kalan bir donanma pilotuydu. "Yara izleri ve Şehitler" adlı kitabında esirlerin morallerini korumak için birbirleriyle iletişim kurmaya duydukları müthiş gereksinimi anlatır. Yüzbaşı, eğer iletişim kuramazlarsa savaş esirlerinin çok daha erken ölme eğiliminde olduklarını belirtiyor. Yüzbaşı McDaniel, birçok kez, özellikle tek başına hapsedildiğinde, diğer esirlerle bağlantısını sürdürme çabalarından vazgeçmektense, işkence görmeye katlanmıştır. Esirler, tabakların altına yazmaya, öksürmeye, şarkı söylemeye, duvarlara vurmaya, gülmeye, kazımaya ya

da alfabenin bir harfini iletmek için çamaşırları belirli sayıda çırpmaya dayanan karmaşık bir iletişim sistemi yaratmak için ölümü göze almışlardı.

Yüzbaşı McDaniel şöyle yazıyor: "Bildiğim birşey vardı, bu kampta bulunan kendi adamlarımla iletişim kurmalıydım. Eğer mümkün olsaydı, bu şekilde davranarak hayatta kalmak isteyen benim gibi başka insanlar da vardı. Esirlerin birbiriyle iletişimi, Kuzey Vietnamlı gardiyanların önlemek için en çok uğraştıkları şeydi. Ben ve diğer esirler gibi onlar da, bir insanın, aynı acıyı çeken, kendisi gibi olan kişilerle bağlantısı varsa, daha fazla acıya dayanabileceğini biliyorlardı. Yalnız, diğerlerinden yalıtılmış insan zayıf ve kolayca incinebilir hale gelir. Ben de ne pahasına olursa olsun ilişki kurmam gerektiğini biliyordum". O cesur adamlar için söz konusu olan ya iletişim ya da ölümdü.

Hayatta kalma konusunda düşündüğümüzde, genellikle yiyecek, barınak ve giysileri zorunlu unsurlar olarak listeleriz. Ben iletişimin de bu listeye girmesi gerektiğine inanıyorum. Bebekler dikkat, bakım ve dokunulma eksikliğinden dolayı hastanelerde ölürler. İnsan iletişimi son derece önemlidir, ancak çoğumuz onu değerini bilmeden, doğuştan verilmiş olarak kabul ederiz ve nasıl iletişimde bulunacağımızı zaten bildiğimizi düşünürüz.. Bize birçok kez, beynimizin sadece çok küçük bir parçasını kullanmakta olduğumuz söylenmiştir. İletişim yeteneklerimizin de yalnızca çok az bir kısmını kullanırız. Örneğin kaç yüz ifadesini anlamlandırabilirsiniz?

YÜZ İFADESİNİN DEĞERİ

Araştırmalara göre yüzdeki seksen adele, yedi binden fazla yüz ifadesini yaratabilmektedir. Çoğumuz birsinin mutlu ya da üzüntülü ya da korkmuş olup olmadığını anlayabiliriz. Ancak diğer ince ayrıntıların farkında mıyız? Diğer insanların

yüzlerinde ne gördüğümüz hakkında merakınızı geliştirin. Anlayış, utanma, merak, düşmanlık, neşe, sıcaklık görüyor musunuz? Bu işaretleri anlamakta giderek daha iyi oldukça, kişiler arası iletişimde de daha çok başarılı olacaksınız. Sözsüz iletişim alanında uzmanlaşılması en güç konulardan biri yüz ifadeleridir. Çünkü erken yaşlardan itibaren, yüzümüzün bizi ele verebileceği öğretilir. Birçok insan, özellikle iş yöneticileri, içinde bulundukları duygusal duruma aldırmaksızın yüzlerini dondururlar. Poker oyunundaki gibi bir yüz takınmanın stratejik avantajı olduğuna inanırlar. Bazen öyledir. Ancak genellikle, bir dinleyici kitlesinin eksiksiz güvenini, sadece tamamen açık olduğunuzu ve onlardan herhangi bir şeyi gizlemediğinizi hissettiklerinde kazanırsınız. İzleyici, genellikle daha sıcak ve daha incinebilir bir kişiliği, daha güçlü ve daha korkusuz olarak algılar.

AYNA GÖRÜNTÜSÜ

Daha önce belki de hiç yapmadığınız bir şeyi deneyin. Aynaya bakarak kendi yüzünüzü inceleyin. Politik bir konuda konuşmaya başlayın ve yüzünüzün hangi kısmının hareket ettiğine, hangi kısmının hareket etmediğine dikkat edin. Aynı konuda konuşmanızı tekrarlayın, ancak bu kez bir çocukla konuşuyor olduğunuzu farz edin. Yüzünüzün yumuşayıp yumuşamadığına, gözlerinizin daha ifade edici hale gelip gelmediğine ve dinleyicinin söylediğinizi anlamasına daha çok özen gösterme eğiliminde olup olmadığınıza dikkat edin. Çoğu insan çocuklarla konuşurken daha çok yüz ifadesi kullanma eğilimindedir.

Aynaya bakmaya devam ederek, gülümsemeye başlayıncaya kadar gülünç birşey düşünün. Bunu yaparken ağzınız gibi gözlerinizin de gülümseyip gülümsemediğine bakın. Bu sırada gülümsemeye çalışmak değil, doğal olarak gülümsemeye neden olan bir olay ya da birinin söylediği bir şeyin aklınıza

gelmesi önemlidir. Gözlerinizle beraber tüm yüzünüz gülümseyinceye kadar, o düşünce üzerinde yoğunlaşın. Yüzünüzün nasıl gülümsediğine dikkat edin.

DİNLEME

Dinleme ve tepkide bulunma konusunda yoğunlaşın. Bir haber yayınını izlerken, kendinizi tamamen gevşek bırakın ve sonra sanki yüzünüz sizin tek iletişim aracınızmış gibi, yalnızca yüzünüzü kullanarak, o hikâye ile ilgili duygularınızı hayali bir üçüncü kişiye iletmeye çalışın. Ayna karşısında aynı alıştırmayı, farklı öyküleri zihninizde tasarlayarak ve onlarla ilgili duygularınızı iletmeye çalışarak, tekrarlayın.

Hayatınızdaki çok mutlu bir anı, çok üzgün bir anı ve kızgın olduğunuz bir durumu, korkmuş ya da kaygılı olduğunuz bir anı düşünün ve sanki dilsiz biriymiş gibi tüm bu duyguları göstermeye çalışın. Yüzünüzün nasıl hareket ettiğini iyice inceleyin ve nasıl hissettiğinize dikkatinizi yoğunlaştırın. Öyle ki aynaya bakmadığınızda da o görünüşü yalnızca yüz kaslarınızı gererek ve onları hissederek yeniden yaratabilesiniz.

"Geçen geceki konseri beğendin mi?" gibi bir soru sorun ve yüzünüzde meraklı bir ifade oluşup oluşmadığına bakın. "Gerçekten onu mu demek istiyorsun?" "Gitme vakti geldi mi?". Konuşmaksızın bu cümleleri düşünmeye çalışın. Anlamı bir biçimde yalnızca yüzünüzü kullanarak aktarın.

MASKE

Televizyona düşkün olmasanız bile, televizyonu açın ve yarım saat dikkatle izleyin. Sesini kapayın ve izleyin. Kanalları sık sık değiştirin, erkek ve kadın oyuncuların yüz ifadelerini izleyin. "Cinayet Diye Yazdı"* adlı oyunun yıldızı Angela

* Türk televizyonlarında "Cinayet Dosyası" adıyla oynuyor. (Ç.N.)

Lansbury, gösterdiği tepki ifadeleri ile tanınmıştır. Bu tepkilerin anlamını ne oranda yorumlayabildiğinize bakın ve sonra o ifadeleri taklit edin.

Hepimiz maskeler takınırız ama tam olarak iletişim kurmak için maskeleri indirmek gereklidir. Konuştuğunuz her durumda yüzünüzü kullanmaya alışmalısınız.

Yazarlar, gözleri anlatırken, onları çoğu kez, çelik gibi, bilgiç, alaycı, acı ve soğuk, parıltılı v.b. olarak tanımlarlar ya da ateşli, soğuk ve incinmiş bakışlardan söz ederler. Aynaya bakarken yalnızca gözlerinizi kullanarak bu duygusal durumlardan herhangi birini ifade edebilir misiniz?

Bakışların süresi, göz kapaklarının açılışı, şaşı bakma ya da diğer birçok yüz ve göz hareketleriyle farklı anlamlar aktarılabilir. Dikkate alınması gereken en önemli unsur, bakış ya da gözlerle izlemenin altında yatan duygudur. Bu bakış, bakılan nesneye, insan ya da insandan farklı bir statü verir. Kimse size sanki bir kişi değil de bir nesneymişsiniz gibi bakmış mıydı? Buz gibi soğuk geliyor, değil mi? Eğer bir kişiyi anlamlı bir şekilde, görmezden gelmek ve küçümsemek istiyorsak, sanki onu gerçekten görmemişiz gibi, boş bakışlarla bakarız. Dilencilere çoğu kez böyle davranılır.

Karşımızdakinin insan olduğunu kabul etmek için boş bakmaktan kaçınırız ve yüzümüzü gevşetirken gözlerimizi odaklaştırırız. Bu öteki kişi ile aramızda bir sıcaklık ve empati yaratır. Boş bakmaktan kaçınmanın çeşitli yolları vardır. Örneğin, yan tarafa göz atmak, kaçamak bakış, göz kapaklarının arasından bakma, "Seni görmek ne hoş?" diyerek şaşkınlık ifadesi göstermek v.b. gibi.

Temel olarak, başkalarının söylediklerini dinlerken, yüzümüzdeki ifadelerle onlara tepki vererek, konuşmaları konusunda onları cesaretlendirmek söyleşi sanatının bir gereğidir. Bu aktif dinleme olarak adlandırılır. Sıra bize geldiğinde istekle, coşku ile konuşmak da iyi bir söyleşi için gereklidir.

KARŞILIKLI KONUŞMA

İyi iletişim iyi sohbet ile başlar. Karşılıklı olarak iyi konuşabilirseniz, o yeteneğinizi bir kürsüye, TV'ye ya da herhangi başka bir duruma aktarabilirsiniz.

Karşılıklı konuşma becerilerinizi tartmak için, başka birinden yapıcı bir şekilde eleştiri almaya ihtiyacınız vardır. Sohbet becerilerinizi, eşinizden, bir dostunuzdan ya da çalışma arkadaşınızdan, aşağıdaki kriterlere göre açık sözlülükle değerlendirmelerini isteyin:

- Ben-merkezli misiniz yoksa başkalarına yönelen birisi misiniz? Karşılıklı konuşmaları yönetmeye çalışır mısınız? Çok fazla konuşur musunuz? Gereğinden fazla açıklama yapar mısınız ya da başkalarına ders verir misiniz? Şikâyet eden biri misiniz? Yoksa öteki insanları tartışmak istedikleri konulardan uzaklaştırır mısınız? Sempatik bir dinleyici misiniz? Gülümser misiniz? Kolayca kahkaha atar mısınız ve başkalarına içtenlikle yanıt verir misiniz?

- Söyleyecek ilginç şeyleriniz var mıdır? Mesleğiniz ya da ev yaşamınızdan başka konular tartışabilir misiniz? Ara sıra renkli konuşabilir misiniz? Basmakalıp ifadelerden kaçınır mısınız?

- Canlı mısınız yoksa sıkıcı mı? Coşkusuz ve monoton mu konuşursunuz? Konuya çabucak ilgi çekici bir şekilde girer misiniz? Konuları evire çevire uzatır mısınız? Karşılıklı konuşmada pasif ve tepkisiz misiniz, yoksa aktif mi?

- Monologları mı yoksa diyalogları mı teşvik edersiniz? Başkalarına kendilerini ifade edecekleri açık uçlu sorular mı sorarsınız yoksa sorularınız tek kelimeli yanıtlara yol açan "kapalı" sorular mıdır? Açık uçlu sorular çoğunlukla "nasıl", "ne" gibi sözcüklerle başlar, detayları ortaya çıkarır. Bu tür sorular sorarken, arasıra kapalı sorular da sormaya ihtiyacınız olabilir. Kapalı soruların farkına varabilirsiniz. Çünkü çoğu kez "Sen şöyle yapar mısın?" ifadesi ile başlarlar.

- Bir konu hakkında kendi düşüncenizin tek doğru olduğunu iddia eder şekilde mi konuşursunuz, yoksa diğer kişilerin düşüncelerini de sorar mısınız? Açık, içten, doğrudan doğruya ve dostça mı davranırsınız yoksa fazla konuşmayan, niyetini gizleyen, yuvarlak konuşan ve mesafeli biri misiniz?

Benim her danışana sorduğum soruyu kendinize sorun: Eğer iletişim tarzınızda tek bir şeyi ilerletebilseydiniz bu ne olurdu?

EN YAYGIN ON PROBLEM

İletişimde en yaygın olarak görülen problemlerin listesi aşağıda verilmiştir. Listeyi okuyun. Söz konusu problemlerden herhangi birisi sizin için geçerliyse, bu kitaptaki ilkeler onları çözümlemek için size yardımcı olacaktır.

1. Dinleyiciler ile ilk ilişkiyi sağlamada eksiklik.
2. Bedeni kullanmada katılık ve cansızlık.
3. Malzemenin sunuluşu zihinsel yönelimlidir. Konuşmacı dinleyici duygusallığını işe katmayı unutur.
4. Konuşmacı başarısızlık korkusundan dolayı rahatsız görünür.
5. Yetersiz göz teması ve yüz ifadesi.
6. Espri eksikliği.
7. Konuşmanın yönü ve amacı, hazırlığın yanlış yapılması nedeniyle, açık değildir.
8. Etki yaratmak için sessizliği kullanma yeteneksizliği.
9. Uygun olmayan ses tonu, konuşma hızı ve yüksekliğine yol açan enerji eksikliği.
10. Sıkıcı bir dil kullanma ve ilginç malzeme eksikliği.

Çeşitli anketler, iyi iletişim kurma yeteneğinin, mesleki liderler, politikacılar ve profesyoneller tarafından, başarılı olmak için bir numaralı anahtar olarak kabul edildiğini göstermektedir. Etkili olarak iletişim kuramazsanız, belki daha önce sözünü ettiğimiz bazı savaş esirleri gibi ya da ihmal edilmiş bebekler gibi ölmeyebilirsiniz, ancak gerektiği gibi tam olarak da yaşayamazsınız, ne de kişisel amaçlarınıza ulaşabilirsiniz. Bu, çok küçük yaşlarda tekrarlana tekrarlana kafama girmiş bir derstir.

ÇOCUKLUK DERSLERİ

Ohio'daki küçük fabrika kenti Warren'da büyüdüm. Babam GM otomobilleri için kablo üreten bölgesel Packard Elektrik fabrikasında şefti. Şimdiye kadar ailemizde okula gitmiş olan herkesin elde ettiği lise diplomasına sahipti. Ancak geniş bir sağduyusu vardı.

Bana kendini "yansıtmadan" (project) önce öteki kişileri "özümlemek" (absorbing) konusunda iletişimle ilgili temel bir ders öğretti. "Konuşurken hiçbir şey öğrenemezsin oğul" derdi. (Daha sonra o tavsiyeyi şöyle ifade edilmiş olarak duydum: "Tanrı sana iki kulak ve bir ağız vermiş. Konuştuğunun iki katı kadar dinleyebilesin diye.") Babamın bana söylediğine dayanarak, öteki insanları dinlemeye ve konuşmaya başlamadan önce, onları gözlemeye çalıştım. O zamanlar "çocuklar görülmeli, işitilmemeli" inancı hakimdi. Dinlemeyi öğrenmek, iş dünyasına atılmaya ilk kez kalkıştığımda, beni diğer insanlara karşı daha duyarlı kıldı. Belki de aşırı duyarlı hale getirdi.

Tam on yaşımdaydım. Kore savaşı devam ediyordu ve ailem, babam çok çalıştığı halde, neredeyse beş parasızdı. Annem mendil işlerdi ve ben de onları kapı kapı dolaşıp satardım. Bu işte bir felakettim. Potansiyel müşterilerimin yüzlerindeki ifadeleri hep anlardım ve onların satın alamayacaklarını kavrardım. Müşterilerimin yüzlerindeki düş kırıklığını, kararsızlığı,

hatta utanmayı farketmeye başladım. Çoğunlukla bir kelime bile söylemelerine gerek yoktu. Onlar için üzülürdüm. Ve genellikle mendilleri değerinden daha düşük fiyata satardım.

Annem aptal değildi. Mendil satmama son verdi ve erkek kardeşim tüm satış işlerini üstlendi. On yaşındayken bile insanların yüzlerinden olup biteni anlıyordum. Bu, beni Ohio-Warren'da en kötü mendil satıcısı yaptı ama sonraki hayatımda, özellikle kariyerimde epey işime yaradı.

MENDİLLERDEN HOLLYWOOD YILDIZLARINA

Televizyon ve ben birlikte büyüdük. Onu ilk kez gördüğümde 1944 yılıydı. Dokuz yaşındaydım. Küçük ekranda Howdy Doody'nin resimlerinden oluşan bir test deseni vardı. On beş-on altı yaşına gelinceye kadar çok televizyon seyrettiğimi hatırlıyorum. O sıralarda "Jackie Gleason'un Gösterisi" ve Ed Sullivan'ın "Kasabanın Tostu" adlı eğlence oyunlarını seyretmek için elimden geleni yapardım. Milyonlarca kişinin olduğu gibi, televizyon benim yaşamımın da bir parçası oldu. Ama onun bir kariyer olabileceğini hiç düşünmüyordum.

Ohio Üniversitesine devam ederken, eğitimimi finanse edebileceğim tek yol kısa süreli işlerdi. Üniversitenin radyo istasyonunda boş bir iş vardı. Beni dinlediler ve işe aldılar. Sabahın yedisinde disk-jokey olarak çalışıyordum. Yayında olmaktan hoşlandım ancak metin yazma, bazı şeylerin son tarihlerini bildirme, yaratıcılık ve diğer öğrencilerin coşkusu bana daha çok heyecan veriyordu. Radyo ve daha sonra da televizyon bana izleyicilerle önemli olaylar ve politika, spor, iş ve eğlence alanlarındaki kişiler arasındaki bağlantıyı sağlama fırsatını verdi.Sonraki dört yıl boyunca radyo ve televizyon yayıncılığı tüm enerjimi aldı.

Bin dokuz yüz atmış ikide kolejden mezun oldum. İki iş teklifi aldım. Biri Columbos'da bir radyo istasyonunda spor haberciliği, diğeri Cleveland'da bir televizyon kanalında kahveci

çıraklığı idi. Radyo işinde daha iyi ücret vardı. Ancak sezgimin bana bildirdiğine göre gelecek televizyondaydı. Böylece kahveci çırağı oldum.

Televizyon kanalı, "Mike Douglas'ın Gösterisi" adlı bir programa başlamak üzereydi. Amaç, Cleveland-Ohio'dan yapılması çoğu kişi tarafından olanaksız olarak görülen, ulusal düzeyde organize edilmiş bir gösteri yapmaktı. Gösterinin ilgi çekici yanı neredeyse hiç tanınmamış eski bir orkestra şarkıcısı olarak Mike'ın, her hafta farklı bir Holywood yıldızını konuk etmesiydi. Program başarılı oldu. Gösteri, televizyon tarihinde o zamana kadar en yaygın olarak izlenen ulusal düzeyde organize edilmiş sohbet-varyete gösterisi oldu. Mike Douglas gösterisi sonuç olarak 180 şehirde izlendi, hemen hemen yirmi yıl sürdü ve NBC Televizyonunun Johnny Carson tarafından yönetilen "Gecenin Gösterisi" adlı programından daha çok izlendi. Bu programın yaratılmasında adından en çok sözedilmesi gerekenler yapımcı Woody Fraser, program yöneticisi Chet Collier ve birkaç başka yetenekli kişidir.

Gösteri başladıktan birkaç ay sonra onların grubuna katıldığım için şanslıydım. Kariyerim o gösteriyle birlikte gelişti. Çok çalışarak, ufak tefek işler yapan kıdemli kişi anlamına gelen, yardımcı direktörlüğe terfi ettim. Şarkılar için hatırlatma kartları yazdım. Yıldızlara sandviç getirmek için koştum. Konukları hava alanlarından alıp stüdyoya getirdim. Herhangi bir kişinin istediği herşeyi yaptım. Müthiş bir öğrenme yaşantısıydı. Birdenbire o zaman Bob Hope, Pearl Bailey, Liberace, Jack Benny ve Judy Garland gibi en büyük yıldızlar ile hergün çalışmaya başladım. Bu isimlerden söz ediyorum. Çünkü etkili iletişimin unsurlarını onlardan ve başkalarından öğrendim. Karşılaştığım her kişinin üzerimde bir etkisi oldu. Ama hepsinden de çok, en büyük etkiyi televizyonun kendisi yaptı.

2

TELEVİZYON KURALLARI DEĞİŞTİRDİ

Televizyon tartışmalı bir araçtır. Bazı insanlar televizyonun iyi bir araç olduğunu düşünürler, bazıları ise tam tersini. Televizyonun dünyayı algılayışımızı nasıl değiştirmiş olduğu ile ilgili olarak çok şey yazılmıştır. Benim öğrendiğim ilk şey, televizyonun birbirimizi algılayış tarzımızı da değiştirmiş olduğu. Televizyonun etkisiyle, bugün artık her iletişim durumunda, insanlar rahatlatılmayı beklemektedirler. Birisi onlarla konuştuğunda, tıpkı profesyonel bir televizyon programcısı tarafından evlerinin oturma odasında eğlendiriliyormuş gibi, rahatlamak ve dinlenmek istiyorlar. Böylece bizler iletişimde bulunurken, dinleyicilerimiz tarafından bilinçli olmaksızın, Johnson Carson ve Don Rather tarafından belirlenmiş standartlara göre değerlendiriliyoruz. Bunun haksızlık olduğunu düşünebilirsiniz, ancak böyle oluyor. Carson kadar komik ya da Rather kadar kendimize güvenli olmamız gerekmiyor. Ama en az bir televizyon gösterisine katılan herhangi bir becerikli konuk kadar rahat, bilgili ve konu ile ilgili konuşabilen biri olmanız bekleniyor. Bilinçaltında televizyonda kabul gören tarz -rahat, bigili, düzenli ve eğlendirici olmak- etkili bir iletişimci için modern standart halini almıştır.

KISA SÜRELİ İLETİŞİMLER

Hepimiz günümüzde bilgiyi daha hızlı almaya ayarlanmış durumdayız ve eğer bazı şeyler yavaşlarsa, sıkılır ve acele ederiz.

Video çağı, bilişsel güçlerimizi arttırdı. Konuları daha çabuk kavrıyoruz. Videoda düzeltilmiş birşeyleri izlemeye alıştığımız için, zihinlerimiz çok hızlı çalışıyor. Televizyonda çalışmaya başladığımda programlar bugünkülere oranla daha uzun kısımlardan oluşuyordu. Videoteyp ve onun düzeltme olanağı sadece televizyonu geliştirmekle kalmadı, iletişim tarzımızı da geliştirdi. Bu ise, önemli oranda, daha sabırsız bir toplum haline gelmemize katkıda bulundu. Çoğunlukla öyle yapmamamız gerektiği halde, üzerinde fazla düşünmeden konuşuyoruz. Bu nedenle bazen konuşma ve hareketlerinizi değiştirmeniz ya da konuya çabucak girmeniz, bir durumun denetimini ele geçirmenizi sağlayabilir. Akşam haberlerini seyredenler tüm Güney Amerika şehirlerinin depremden yıkıldığını altmış saniye ya da daha az sürede görüyorlar. O halde sadece altmış saniyelik bir süre için konuşuyorsanız, konuşmanızın iyi ve ilginç olması gerekir.

GÖR VE SÖYLE

Görüntüler yardımcıdır. Eğer zihninizde bir resim canlandırabilirseniz ve onu tarif edebilirseniz, başkaları dinlerler. Örneğin, bana danışan birçok kişi, büyük şirketlerin finans yöneticileridir. Gerçek şu ki, bir finans yöneticisi, diğer finans yöneticilerinden oluşan bir grupta konuştuğunda, konuşulan konu üslup olarak tıpkı "Cumartesi Gecesi Hayatı" gibi eğlenceli değildir. Sadece, herhangi bir finansal sunumda kullanılması gereken, birçok istatistiksel veri vardır. Buna sonuna kadar sabırla dayanıyoruz. Püf noktası, mümkün olduğu kadar, sayıları

son derece sıkıcı bir şekilde tek başına vermekten çok, söylemek istediklerimizi canlandırarak anlatmaktır.

İş adamları, teknik düşünceleri büyük oranda yaratıcı bir biçimde ifade edebilmektedirler. Bu günlerde şirketleri ele geçirmeyi anlatan dile bir göz atalım: "zehirli haplar", "beyaz şövalyeler" ve "köpekbalığı savar" gibi terimler oldukça teknik olan iş manevraları ile ilgili tartışmaları canlı hale getiriyorlar.

Gerçekleri ve istatistikleri iletmek için ilginç birçok yol var. Örneğin, eğer konuşmacılar, kelimeleri sadece kullanmak yerine, onları renkli resimler haline getirebilirler ya da duygu yüklü, çok ilgi çekici kelimeler kullanabilirlerse ilginç olurlar. Örneğin, petrol ithali konusunda konuşuyorsanız, her yıl ve her gün ülkeye kaç ton petrol girdiği ile ilgili kuru bilgiyi vermek yerine, şöyle de diyebilirsiniz: "Bu ülkedeki her futbol sahasını on kez ağzına dek doldurmaya yetecek kadar".

ARANIYOR: ÖLÜ OLARAK DEĞİL, CANLI OLARAK

İster bir jüriye vaka sunan avukat olun, ister bir çeşit sunum yapan iş adamı olun, cesaret, kısa yoldan anlatma, düzenli olma, görsel olarak pekiştirme ve renkli bir dil kullanma gibi televizyon tekniklerini uygulamak durumundasınız. Bu gün ana başlıkların etkili olduğu bir toplumda yaşıyoruz. Bu gerçeğin ister iyi ister kötü olduğunu düşünelim, kabul etmemiz gerekiyor. Günümüz toplumunda , tıpkı dinozorlar gibi yavaş hareket eden insanlar yakında yok olacaklar. Karşılıklı konuşmalarda insanların ilgisini çekebilmek için -hiç değilse konuşma süresinin bir kısmında- çarpıcı ve canlı olmanız gerekiyor.

Aşağıda bazı konuşmalardan alıntılar verilmiştir. Her alıntının sol tarafında canlı bir düşüncenin sıkıcı bir uyarlamasını yaratmaya çalıştım.

SIKICI	*İLGİNÇ*
Başarıyı sağlamak için iki önemli yol, var olan teknolojiyi geliştirmek ve daha büyük sorumluluktan kaçmanın yolunu bulmaktır.	Başarı için iki önemli reçete, daha iyi bir fare kapanı hazırlamak ve daha büyük bir kaçış yolu bulmaktır.
	-Edgar A.Schoaff
Bir karışım yapmak için onu meydana getirecek parçaları dağıtmayı göze almak gerekir.	Omlet yapmak için birkaç yumurta kırmayı göze almalısınız.
	-Robert Penn Warren
Kapital büyük keyif getirmez. Ancak bir çözüm için öne sürülen soruları test edecek çok sayıda araştırmacının emeğinin karşılığını verir.	Para ile mutluluk satın alınmaz. Ancak para, mutluluk problemini çözmek için çalışacak çok sayıda araştırmacının ücretlerini öder.
	-Bill Vaughan

Bu video çağında hepimiz yayıncıyız. Kendi programlarımızı yayınlıyoruz. Dinleyicilerimiz bizi değerlendiriyor. Tüm ilgimiz televizyon aletine yöneldi ve şimdi o aletin bir parçası haline geldik. Komedi, drama, bilgi ya da haberleri planlayabiliyoruz. Metinleri yazabiliyor ve bölümlerini aktarabiliyoruz. Seyiriciyi kahkahaya, gözyaşlarına ve can sıkıntısına yöneltebiliyoruz. Marshal McLuhan, "mesaj araçtır" demişti. Ben hangi aracı seçerse seçsin, herkesin kendi kendisinin mesajı olduğuna inanıyorum.

3

MESAJ SİZSİNİZ

Dünyadaki en baskı yüklü iletişim projektörü Amerika Birleşik Devletleri'nin Başkanının üzerindeydi. 8 Ekim 1984 Pazartesi sabahında Ronald Reagan'ın üzerindeki baskı çok yoğundu.

Basın, Walter Mondale'in bir gece önce Louisville'de Reagan ile yapmış olduğu ilk televizyon tartışmasını kazanmış olduğuna çoğunlukla karar vermişti. Mondale için hâlâ ümit olduğuna dair spekülasyon tüm ülkeye hemen yayıldı. Belki de bir olasılıkla, kendini izleyen tüm ülkedeki izleyicilere çok yorgun ve şaşkın görünmüş olan 73 yaşındaki ünlü başkana karşı seçimi kazanabilecekti.

Birkaç gün sonra Beyaz Saraydan bir telefon geldi. O zamana kadar, yeni başkanın seçim kampanyasını planlayan ve yönlendiren "Salı Ekibinde" küçük, yaratıcı bir danışmanlık rolünü üstlenmiştim. Başkanın bazı adamları Washington'a gelmemi ve ikinci bir televizyon tartışması felaketini, Ronald Reagan'ın seçimi kaybetmesine malolabilecek bir olayı önleme konusunda ne yapabileceğime bir göz atmamı istediler. Benim işin içine girmeme büyük direnç vardı. Çünkü birçok kişi, başkanın ilk tartışma için gereğinden fazla yönlendirilmiş olduğuna inanıyordu. Nancy Reagan, başkanın onca hazırlığa rağmen, Mondale'e karşı o denli kötü performans göstermiş olmasına üzgündü ve beni tanımadığı için belki de "Aman Tanrım bir tek buna ihtiyacımız vardı -bir danışman daha. İlkinde gereğinden fazla danışmanımız vardı" diye düşünmüştü. Haksız değildi ama benim amacım, başkanı tekrar

o eski başarılı haline getirmek için gerekli olan düzeni sağlamaktı.

GÜVEN TAZELEME KONUSU

Amerikan halkının Başkandan istediğinin, başkanlık görevi için aşırı derecede yaşlı olmadığı konusunda güven tazelemek olduğunu ve eğer bu sağlanırsa, onu yeniden seçeceklerini hissettim. Açıkçası ilk tartışmada Reagan'ın gösterdiği o performans yüzünden, tahmin edilen kayıpları abartılmış olsa da, söz konusu güven yenilenmemişti.

Her ne kadar, Reagan'ın Kuzeydoğudaki büyük şehirlerde -aslında bu şehirler onun doğal seçmen bölgesi değillerdi- aldığı toplam sonuçlarda bir düşme olmuşsa da, ilk tartışmadan sonra Texas gibi yerlerde aldığı oyların değişmeden kaldığı, hatta gerçekten yükseldiği bana söylendi. Gene de başkanın ikinci tartışmada başarılı olması önemliydi.

Beyaz Saraya ulaştığımda, Reagan'ın başyardımcıları Jim Baker ve Michael Deaver'ın bana söyledikleri ilk şey, Bay Reagan ile doğrudan doğruya konuşamayacağım olmuştu. "Düşüncelerini beğeniyoruz" dediler, "ve eğer yararlı olduklarını düşünürsek, başkana sunacağız". "Tamam" dedim ve işe koyulduk.

AMAÇLARI TANIMLAMA

"Başkanın ikinci tartışmasındaki amaçları nelerdir?" diye sordum. Yanıtları belirsizdi. Bunun üzerine mümkün olan amaçları içeren bir kontrol listesini gözden geçirdim.

Nihayet Baker, "Belki de bu öğleden sonraki tartışma provasına gitmelisin. Herhangi birşey söyleme. Yalnızca arkada oturup seyret ve bize gözlemlerini bildir" dedi.

Öğleden sonra saat dörtte, Beyaz Sarayın yanındaki yönetim binasının bulunduğu binada yer alan küçük tiyatroya ulaştım. Sahnede, birinde Reagan'ın diğerinde de onun bütçe yöneticisi olan David Stockman'ın ayakta durduğu iki tane kürsü bulunuyordu. Yönetimin birkaç üyesi de soru soranlar grubu olarak yerlerini almışlardı. Yürüyerek içeri girdiğimde, Başkanın rahatsız, keyifsiz ve yorgun olduğunu görebildim. Orada bulunmak istememesine rağmen bu tartışma provasına katılmıştı.

STOCKMAN'IN DİĞER KİTABI

Birisi Stockman'a bir soru yöneltti ve o da doktora eğitimi yapmış kişilerce hazırlanmış not defterinden okuyarak mükemmel bir yanıt verdi. Başkan ise yanıt olarak, bir parça el yordamıyla konunun etrafında dolaşarak, irticalen birşeyler söyledi. Sıra tekrar Stockman'a geldiğinde, mükemmel bir şekilde kanıtlar göstererek Başkanın söylediklerini çürüttü ve onu gerçekler karşısında şaşkın hale getirerek tekrar yerin dibine batırdı. Her turun sonunda, dinleyicilerden biri elini kaldırdı ve "Efendim, o savaş başlığının tonajı yanlış", "O anlaşmanın tarihi şöyleydi" dedi ve başkanın söylediği düzeltildi. Stockman'ın başkanı yerlebir eden yazılı yanıtları ve ilk tartışmada olduğu gibi tüm detaylı gerçekleri ve istatistikleri hatırlamaya çalışmasından oluşan bu provayı yirmi dakika kadar izledim. Deaver ve Baker'a koridora çıkmaları için işaret ettim. "Kentucky'de başkanın kötü olduğunu düşünüyorsanız, Kansas City'ye geldiğinde ne olacağını bekleyin, görün. Bunu sürdürürseniz bir felaket olacak" dedim. "Peki ne yapalım?" diye sordular.

BAŞKANA ULAŞMA

Onlara yapay tartışmaları iptal etmelerini, Başkanın arkasındaki herkesin çekilmesini ve ona ulaşmam için o gün ile ikinci tartışmanın yapılacağı pazar günü bana birkaç saat vermelerini söyledim. Tartışmadan önceki son yarım saati de Başkanla yalnız kalmak üzere istedim. Onlara "Bana bunu sağlarsanız kazanır" dedim. "Aksi halde muhtemelen kaybedecek". Söylediklerimin küstahca göründüğünün farkındaydım, ancak Reagan ve onun doğuştan gelen iletişim yeteneği üzerine kumar oynuyordum. Onun tekrar kendisi gibi olmasını sağlayabilirsem, başarılı olacağından oldukça emindim.

Tiyatroya geri döndüğümde hâlâ, Başkanın söylediği herşeyi düzelterek aynı çalışmayı sürdürüyorlardı. Nihayet birisi gerçekten güç bir soru sordu ve başkan parlak bir yanıt verdi. Tam bir sessizlik oldu. Sonra ben arkada ayağa kalktım ve "Efendim harika bir yanıttı" diye seslendim. Reagan birden bana gülümseyerek baktı, çok rahatlamış görünüyordu. Bascball oyununda duvarın üzerinden en sonunda topu aşıran birisine benziyordu. Kendisi için tezahürat yapacak birine gerçekten ihtiyacı vardı.

İki gün sonra Reagan ve yardımcılarıyla karşılaştım. O soruyu tekrar sordum. "Efendim, ikinci tarışmadaki amacınız nedir?". Bunun üzerinde fazla düşünmemiş olduğu açıktı ve sonunda "Mondale doğru olmayan şeyler söylüyor ve ben de yazılanları düzeltmeliyim," dedi.

BIRAKIN REAGAN KENDİSİ GİBİ OLSUN

"Sayın Başkanım," dedim. "Arasından seçim yapabileceğiniz beş strateji var. Saldırabilirsiniz, savunma yapabilirsiniz, karşı saldırıya geçebilirsiniz, aldatabilirsiniz ya da görmezden gelebilirsiniz. Mümkün olan en zayıf pozisyon olan savunmayı seçmiştiniz. Öyle yaparsanız yine kaybedersiniz." Bu onun

ilgisini çekti. Sonra ona haberler, tartışmalar ve halkın beklentisi konusundaki düşüncelerden söz ettim. "Ayrıntılardan dolayı seçilmediniz. Düşüncelerden dolayı seçildiniz" dedim. "Her soru soruluşunda, o soruyu düşüncelerinizden birine bağlayın. Yeteri kadar doğru bilginiz var. Şimdi nasıl olsa yenilerini öğrenmek için çok geç".

Yaklaşık on beş dakika konuştuktan sonra, Başkanı en iyi tanıyan kişi olan Mike Deaven, üzerinde "Gerçekten kendine geldi. Devam et," yazılı bir notu sezdirmeden bana verdi.

BİBERLİ ALIŞTIRMA

Ondan sonra, biberli alıştırma adını verdiğim bir çalışma yaptık. Başkanı soru yağmuruna tuttuk. Her soruyu yanıtlaması için gerçek tartışma durumunda sahip olacağı süreden oldukça kısa bir süre olan 90 saniyesi vardı. "Yapmanızı istediğim şey, içgüdülerinize geri dönmeniz efendim. Yaşantılarınızın sizde uyandırdığı şeyi söyleyin yeter" dedim. Odada bulunan diğer kişilerden çalışmayı bölmemelerini, ancak, daha sonra düzeltilmesi gerektiğini düşündükleri herhangi bir şey olursa, kaydetmelerini istedim. Bu biraz riskliydi. Çünkü orada birçok güçlü kişi vardı. Ama ben, yetkili olduğumu ve Başkanın eski ritmini ve güvenini tekrar elde edene kadar o oturumun yetkilisi olarak kalmam gerektiğini biliyordum.

Sonraki saat içerisinde Başkanı gayrete getirdik. Her seferinde tökezlemeye başladığında "İçgüdüleriniz bununla ilgili size ne söylüyor?" diye soruyordum ve o uygun olanı yapıyordu. Çok iyiydi. Sonunda "Efendim" dedim. "bunu pazar günü de yaparsanız, sorun yaşamazsınız"

KONUŞULAMAYAN KONU

Pazar günü, Beyaz Sarayın konut bölümlerinde Başkanla yapacağım doksan dakikalık toplantımdan önce Mike Deaver'la bürosunda karşılaştım. Merdivenlerden yukarı çıkmadan önce, Deaver, "Bu toplantıda herhangi yeni birşey teklif etme," diyerek beni uyardı. "Bakalım Başkanın tartışma ile ilgili herhangi bir sorusu ya da endişesi var mı, eğer varsa, onların üzerinde çalışalım". "İki endişem var" dedim. "Birisi Başkanın hazırladığı kapanış aşırı uzun. Ayrılan süreye uygun olmayacak". "Değiştirmek için çok geç" dedi Deaver. "Başkan üzerinde çalışıyor. Bitiş bölümü kendisinde". Ona çok daha kısa olan bir bitiş bölümü önerdim. Deaver reddetti. Sonra "Birisi Başkanla yaş meselesi hakkında konuştu mu" diye sordum. Deaver, "Yeni bir şey teklif etmek istemiyoruz" dedi. Bu yanıtı, konuyu zaten tartışmış oldukları, bunun beni ilgilendirmediği ve Başkanın o hassas bölgesine girmemi istemedikleri şeklinde algıladım.

Başkanın konutuna giderken, Deaver ve ben o zamanlar ulusal güvenlik danışmanı olan Robert Mc Forlame ile karşılaştık ve hepimiz Başkana katılmak üzere üst kata çıktık. Başkan sarı bloknotunu taşıyarak geldi, günlük pantalonu, loofer tipi ayakkabıları ve polo gömleği içinde rahat görünüyordu.

Dördümüz bazı konuları tartıştık ve Başkan bitiş cümlesini baştan sona okudu. Sonra hep birlikte güvenlik asansörüne doğru yürürken, kimsenin yaş problemini tartışmamış olduğunu anladım. Her ne kadar ortaya yeni birşey getirmemem için uyarılmış olsam da, bir gazetecinin bu soruyu soracağından emindim. Bu nedenle, "Efendim, bu iş için fazla yaşlı olduğunuzu söylediklerinde ne yapacaksınız?" dedim. Kıpırdamadan durdu ve yarı kapalı gözlerle baktı. Sessizlik oldu. "O konuyu başarılı olarak halletmeniz çok hayati" dedim. Bir an düşündü. Sonra gülümsedi ve "Elbette daha önce bu konuda kullandığım eski bir planım var" dedi ve ne söylemeyi düşündüğünü söyledi. "Güzel" dedim. "Bu güzel bir yanıt. Fakat ne olursa olsun onu söyleyin, başka birşey söylemeyin. Kesinlikle yaş sorunu içinde sıkışıp kalmayın. Sadece düşüncenizi söyleyin ve orada durun.

"Anladım" dedi. Oradan ayrıldık.

Pazar günü, Kansas şehrinde, tartışmalardan hemen önce Başkanla otelin suitinde karşılaştım. Beni içinde bir koltuk ve bir yatağın bulunduğu arkadaki yatak odasına götürdü. Koltuğa oturmasını bekliyordum, fakat o ceketini çıkarıp yatağın üzerine sıçradı ve "Tamam antrenör, ne yapıyoruz?" dedi.

Stratejiyi bir kez daha baştan sona -nasıl saldıracağını, ne zaman harekete geçeceğini, nereye vuracağını gözden geçirdik. Başkan oldukça iyiydi. Sonra ona moral verici kısa bir konuşma yaptım ve hazır olup olmadığını sordum. "Hadi gidip onları haklayalım" dedi.

BU GIPPER İÇİN*

Tartışma sırasında, sahnenin altındaki bir odada monitörü seyrederek oturuyordum. Beklendiği gibi, birisi yaş sorusunu sordu. Çevremdeki herkes homurdandı. "Merak etmeyin" dedim. "İşte hedefe doğru geliyor". Reagan sahnede, Başkanlığa kendini elbette uygun hissettiğini söyledi ve sonra Mondale'e yapıştırdı: "..ve bilmenizi isterim ki bu kampanyada yaşı mesele haline getirmeyeceğim. Rakibimin genç ve tecrübesiz oluşunu politik amaçlarla istismar etmeyeceğim". Etkili olan

* "Bu Gipper İçin (One for the Gipper)," Başkan R.Reagan'ın gençliğinde çevirdiği filmlerinden birinin adı. Filmde "Gipper" adında bir Amerikan Futbol oyuncusunu canlandıran Reagan, hastalık nedeniyle önemli bir oyunua katılamıyor, ama arkadaşları, "Bu Gipper İçin" diyerek şevkle oynayıp, maçı kazanıyorlar. (Ç.N.)

sadece Başkanın sözcükleri değildi. Zamanlaması, yüz ifadesi, beden dili ve sesinin yükselip alçalması o ana güç kattı.

Benim açımdan tartışma bitmişti. Ertesi gün medyanın ana başlıkları Reagan' ın sözlerinden oluştu ve herkes kahkaha ile güldü. Mondale'in yüzünü izledim. O bile gülümsemek durumunda kaldı. Artık işin bittiğini onun da anladığını gözlerinden fark ettim. "Yaşlı kovboy, kaptığı gibi götürdü! Söylediklerileyle herkesi güldürdü ve üstesinden gelemedim" diye düşündüğünü duyar gibi oldum. Halk yeniden aradığı güveni ve Reagan da seçimi kazanmıştı.

BÜTÜN OLARAK KİŞİLİĞİNİZ

Bu öykü başarılı iletişimle ilgili olarak öğrendiğim herşeyi kapsıyor. Öykü "mesaj sizsiniz" diyor. Bunun tam olarak anlamı şudur: Birisiyle iletişimde bulunduğunuz zaman, mesajı oluşturan, yalnızca öteki kişiye göndermek için seçtiğiniz sözcükler değildir. Ne tip bir kişi olduğunuzla ilgili olarak, gözlerinizle, yüz ifadenizle, beden hareketlerinizle, ses tonunuz, şiddetiniz ve yoğunluğunuzla, mesajınızdaki kararlılığınız, espri anlayışınız ve diğer bir çok etmenle işaretler gönderiyorsunuz.

Dinleyici kişi sizden gelen semboller ve işaretlerle bombardımana uğruyor. Öteki insanlara ilişkin olarak yaptığınız herşey, neyi temsil ettiğiniz ve mesajınızın ne olduğu ile ilgili olarak o kişilerin yargıda bulunmalarına yol açar. "Mesaj sizsiniz" anlayışı, insanın kendini, yürüyen konuşan bir mesaj olarak tanımlamadıkça, önemli noktayı kaçıracağı gerçeğine varır.

Sizin diğer niteliklerinizle uyum halinde olmadıkça, kelimeler kendi başlarına anlamsızdır. Bütün olarak "siz"i diğerlerinin sizin hakkınızdaki duygularını ve size karşı tepkilerini etkiler. Reagan-Mondale tartışması olayında, dinleyicilerin

zihinlerinde gerçekten yalnızca bir tek şey vardı: Başkan yeni bir dönem daha çalışabilmek için çok mu yaşlıydı? Reagan seçmenlerin çoğunun gözünde çok popülerdi. Ama, ikinci bir başkanlık dönemini idare edebilecek kadar fiziksel açıdan yeterli miydi? Söylediği sözlerle, kendini zinde ve yeterli olarak hissettiği yönündeki görüşünde direnebilmişti. Gerçekten de öyle davrandı. Ama o, mesajın yalnızca küçük bir kısmıydı.

Başkan, ilk tartışmada, yorgun, sinirli ve hatta zaman zaman şaşırmış olarak görünmüştü. Bu nedenle şimdi, seçmenlerin 1980'de seçmiş oldukları aynı Ronald Reagan olduğunu göstermesi gerekiyordu. Yol gösterici olarak benim rolüm ona, tartışmalardaki amacının, seçmenlerin o çok sevdikleri "bütün kişiliğini" iletmesi olduğunu hatırlatmaktı.

KAZANAN BİRİ MİSİNİZ?

Kendiniz olarak istediğinizi elde etme bakımından tüm bunlar sizin için ne anlama geliyor? Bunun anlamı şudur: Sizin bütün kişiliğinizle verdiğiniz mesaj, hangi mesleği seçmiş olursanız olun, başarılı olup olmayacağınızı, çalıştığınız şirketin yönetiminde yükselip yükselmeyeceğinizi, kazanan mı yoksa kaybeden mi olacağınızı, görevlerin üstesinden ne derece gelebileceğinizi, bir süper yıldız mı yoksa sadece, emekliliğinde nihayet bir kol saati alan sıradan bir kişi mi olacağınızı belirler. Ödüller o denli yüksektir. Sizin için, "kendinizin" (bütün olarak sizin) mesaj olduğunuzu ve mesajın, yaşamda istediğinizi elde edip etmeyeceğinizi belirlediğini kabul etmek, bu denli önemlidir.

Son yirmi beş yıldır, yalnızca başarılı olmak isteyen, binlerce iş adamı ve politika lideriyle, gösteri işiyle uğraşan birçok kişiyle, kadın ve erkeklerle çalıştım. Onların birçoğuna, daha etkili olarak iletişim kurmayı, iletişim ortamlarını denetlemeyi, ikna edici konuşmalar yapmayı, gazete muhabirlerinin

ya da öfkeli şirket sahiplerinin düşmanca sorularını yanıtlamayı ve genel olarak günlük yaşamda hepimizin içinde yaşadığı, sürekli olarak değişen iletişim koşulları ile uğraşmayı öğrenmelerine yardım ettim. Bu eğitimin anahtarı her zaman "mesaj sizsiniz" olmuştur. Eğer siz, kendinizden rahatsızsanız, bu diğerlerini de rahatsız eder. Ama bir kişi olarak iyi niteliklerinizi tanımlayabilir ve kullanabilirseniz, diğer insanlar sizinle olmak ve sizinle işbirliği yapmak isteyeceklerdir.

BİR KİŞİLİK TESTİ

Bir parça kağıt alın ve iletişim kurmanıza yardımcı olan kişisel niteliklerinizi liste halinde yazın. Fiziksel görünüşünüzü, enerjinizi, konuşma hızınızı, sesinizin iniş çıkışlarını ve tonunu, canlılığınızı ve hareketlerinizi, gözlerinizin ifade yeteneğini ve sizi dinleyenlerin ilgisini sürdürme yeteneğinizi gözden geçirin. Belki başka nitelikler de ekleyebilirsiniz. Bu nitelikler, "bir bütün olarak sizin" en önemli kısmını oluşturur. Geliştirmek istediğiniz özellikleri görmek için listeyi inceleyin. Kendinizi daha az oranda güvenli hissettiğiniz niteliklerde, sizin toplam mesajınızın bir parçasıdır. Bu kitapta, eski bir şarkıda söylendiği gibi, olumlu olanı vurgulamayı ve olumsuzu yok etmeyi size göstereceğiz.

"Mesaj sizsiniz" kendine ve başkalarına yeni bir bakış tarzıdır. Eğer başkalarına bakarken, onları parçalarına ayırır ve sadece kısmi bir görüntü elde edersek, bazen onlar hakkında yanılabiliriz. Bu kişinin güzel saçları var, o kişinin hiç saçı yok. Bu kişi kilo vermeli, o ise kilo almalı. İlkönce insanların bu yönlerine bakarız. Ama daha sonra, kişiyi hemen bütün olarak algılarız. Dünyanın en güzel saçlarına, en güzel gülümseyişe, en güzel sese ya da her ne ise ona sahip olabilirsiniz. Ama iki dakika sonra, size bütün bir kişi olarak bakılacaktır. Sizin çeşitli yönlerinizle ilgili tüm izlenimler tek ve tam bir bütünsel resim halinde birbirine karıştırılacak ve öteki kişi,

o toplam izlenim üzerinde oluşturduğu şey hakkında bir duyguya sahip olacaktır. Başkalarında oluşturduğunuz izlenimin yeterli bir kısmı, beğenilmeniz, kabul edilmeniz ve istediğinizin size verilmesi için işinize yaramalıdır.

UNUTULMAZ BENNET

Random House Yayınevinin önceki patronu Bennett Cerf, artık büyümesi gerektiği ile ilgili baskılara asla boyun eğmeyen bir adamdı. İflah olmaz bir kelime oyuncusuydu. Herşeyle dalga geçerek, daima neşeli görünürdü. Başka insanlara karşı olağanüstü bir ilgisi vardı. Yalnızca bu nitelik, onun dünyanın en aranılan arkadaşlarından ve ev sahiplerinden biri olması için yeterli oldu. Çok yakışıklı değildi. Çok güzel bir sesi yoktu. İyi bir konuşmacı bile değildi. Yayınevi yöneticilerinin genellikle halk tarafından tanınmadıkları ulusal televizyon kanalında meşhur oldu. Niçin? Çünkü halk Bennett'i sevmişti. Onun kendilerine önem verdiğini ve yaptıklarıyla ilgilendiğini -gerçekten de öyleydi- hep hissettiler. Bennet'le karşılaştıktan ve onunla on dakika geçirdikten sonra kendiniz hakkında derin bir sohbete dalmış olduğunuzu görürdünüz. Bennett, incelerdi, ilgilenirdi ve önemserdi. Fikir ve tavsiye verme konusunda asla tereddüt etmezdi. Başkalarına verirse kendisine ait olanların bazılarını kaybedebileceği düşüncesiyle asla kendini dizginlemezdi.

Bennett'e büyük saygım vardı. Onu sadece birkaç aydan beri tanıyordum. Ama insanların niçin onun cazibesine kapıldığını anlamak için yeterli olacak kadar tanıyordum. En ciddi anlarda, Bennett'in içindeki küçük çocuk ortaya çıkar, komik birşeyler söyler ve herkes kıkırdamaya başlardı. Geçirdikleri krizlerle sarsılan birçok başka insan gördüm. Ama Bennett Cerf'in krizleri kahkaha ile karşılayacağını ve onların bile tadını çıkaracağını hep hissettim.

Bennett Cerf bir yayıncılık imparatorluğu inşa etmişti ve başarılı bir iş adamıydı. Ama hayatı bir şaka olarak gördüğü izlenimini veriyordu.

DUYGULARINIZA ANLAM VERMEK

Gelecek hafta, biriyle karşılaştığınızda, mutlaka genel bir izlenim oluşturun. Bu kişiden hoşlanıyor muyum yoksa hoşlanmıyor muyum? Rahat mıyım, değil miyim? Genel izlenim oluşur oluşmaz, o kişi hakkında elinizden geldiğince çok ayrıntı belirlemeye çalışın. Gözlerine, yüzüne, tutumuna, davranış tarzına ve sesine bakın. Bu alıştırma sizin diğer insanlar hakkındaki içgüdülerinizi keskinleştirecektir. Başkalarıyla ilgili görünürde olmayan şeyleri daha iyi anlamada sizi yetenekli kılacaktır. İnsanların söyledikleriyle gerçek niyetlerinin farklı olup olmadığını, daha çabuk belirleyeceksiniz. Örneğin başkaları ile ilgili ayrıntıları kolayca fark edeceksiniz. Yorgun olup olmadıklarını, üzüntülü olup olmadıklarını, sıkılmış olup olmadıklarını, kaygılı olup olmadıklarını, ya da ilgilerinin birden bire uyarılıp uyarılmadığını anlayabileceksiniz. Diğer insanları doğru olarak yorumlamak, herhangi bir etkileme ya da çözümleme durumunda başarılı olmak istiyorsanız önemlidir. Karşılaştığınız tüm insanlarla ilgili olarak, duyularınızın size bildirdiği herşeyi yazarak çalışın. Eğer en az on iki izlenim ya da gözlemin listesini yapamazsanız, bu alanda yoğun bir çalışmaya ihtiyacınız var demektir. Bu alıştırma sizin öteki insanlarla ilgili içgüdülerinizi keskinleştirecektir. Gerçek şu ki, duyularımız, zaman zaman onlarla uyumlu olmaktan uzaklaşarak, onları görmezden gelmek için kendimizi eğitmiş olsak bile, daima işlemektedir. Duyularınızı aşmanın ve bu alıştırmayı yapmanın amacı, hepimizin sahip olduğu fakat sadece en akıllı iletişimcilerin bağlantı kurduğu duyusal radarı geliştirmektir.

Bazı insanların -bir patron, öğretmen ya da arkadaşınızihninizi adeta okuyabildiğini hiç fark ettiniz mi? Bazı insanların sahip olduğu yetenek, duyusal radarlarını sizden daha iyi eğitmiş olmalarıdır. Duyularınızı kapatmak yerine açarak, bu uzman iletişimcilere daha çok benzeyebilirsiniz.

Çoğumuzun duyusal potansiyelimizin yalnızca küçük bir yüzdesini kullandığımız gerçeği, belirli engellere sahip insanların geliştirdiği yüksek duyum yetenekleri ile gösterilmiştir. Örneğin, gözleri görmeyen insan muazzam bir algılama gücüne sahiptir. İnceler, işitir, dokunur ve koku alır. Öteki duyuları daha iyi ya da gören kişilerden daha farklı olduğu için değil. Yalnızca o duyuları daha akıllıca kullandıkları için.

SABAH PROGRAMI

Kolejdeyken, sabahın erken saatlerinde, "Yawn Devriyesi" adı altında yayınlanan bir radyo programında, Don Mattheus adında diğer bir öğrenci ile birlikte ev sahipliği yapıyordum. Don benden daha iyi bir yayıncıydı. Çok güzel bir sesi, iyi bir mizah duygusu ve radyoda doğal bir konuşma tarzı vardı. Don görmüyordu. Programımız sırasında, aramızda asılı duran bir mikrofonla birlikte, bir masada birbirimize yakın oturuyorduk. Don, her gün, Braille alfabesi ile, ertesi sabahın programında çalmak istediği plakların bir listesini hazırlardı. Benim görevim haberleri okumak ve Don'a şaka ile takılmaktı. Konuşacağım zaman, Don'un eline hafifçe vurarak işaret veriyordum Böylece söylediklerimiz birbirine karışmıyordu. Birlikte olağanüstü derecede başarılıydık. Sonunda birbirimizin soluk alıp verişine ve konuşma stiline o denli duyarlı hale geldik ki, "vurma" sisteminden vazgeçtik.

Programımız günün ilk yayını olduğundan, yayın zamanından 15 dakika önce oraya varıp, radyo istasyonunu açıp, ışıkları ve göndericiyi çalıştırırdım. Bu, üç şalteri yerinden

oynatmayı, sonra denetim odasına girmeyi, ulusal marşı başlatmayı, mikrofonları açmayı ve istasyonun açılışını yapmayı gerektiriyordu. Don masadaki yerini alınca programı başlatırdık.

Bir sabah şehirde bir elektrik arızası oldu ve çalar saatim çalışmadı. Sıçrayarak uyandım, elbiselerime atıldım ve istasyona hızla koştum. Geciktiğimi biliyordum. Oraya vardığımda, ulusal marşın çalındığını duydum. Dosdoğru stüdyoya girdim. Don oradaydı ve programı yayınlamaya başladık. Başka birinin, belki de bir mühendisin, erken gelip araçları çalıştırmış olduğunu düşündüm.

Programdan sonra Don'a yayın aracını kimin çalıştırdığını sordum, "Ben" diye yanıtlatınca şaşırdım. "Nasıl çalıştırabildin?"diye sordum. Şöyle açıkladı: "Sabahları, hep senin araçları çalıştırmanı izledim. Bundan dolayı aslında herşeyin yerini biliyordum. Bir hafta kadar önce, yayın odasında bulunduğumuz sırada, odanın sağ tarafından gelen hafif bir esinti fark etmiştim. Orada açık bırakılmış bir pencere olmalıydı. Bu sabah stüdyoya girdiğimde, orada olmadığını fark edince uyuyakalmış olduğunu anladım. Sonra binanın arkasına dolandım, alttaki pencerenin demir kafesini kaldırdım, pencerenin eşiğine kadar eğildim, pencereyi kaldırdım ve yayın odasına girdim. Bir kez içeri girince, düğmelerin yerini hissederek bulmak oldukça kolay oldu. Çünkü her gün sen onları açarken çıkan sesleri duymuştum". Gülümsedi ve devam etti: "Karanlık olması sorun değildi. Bana her zaman karanlık. Sonra denetim odasına girdim. Ulusal marşın plağını nereye koyduğunu biliyordum. Pikabı harekete geçirdim ve programı kendi başıma başlatmaya karar verdim".

Tüm bunları, sanki sıradan birşeymiş gibi anlattı. Ama ben, duyularının , görme yeteneği olmaksızın, bir dizi oldukça karmaşık hareketi izleyebilecek kadar keskin olduğunu anlamıştım.

DUYULARINIZI DENEYİN

Duyularınızın gücünü arttırmaya hemen başlayabilirsiniz. Gözlerinizi kapayın. Olabildiğince kendinizi vererek dinlemeye dikkatinizi yoğunlaştırın. Tamamen sessiz bir odada bulunsanız bile, floresan lambasının çıkardığı vızıltı sesini ya da dışardaki ağaçların hışırtısını duyabilirsiniz. Oysa ki hemen çok kısa bir zaman öncesine kadar bu sesleri süzerek, duymuyordunuz.

Sonra, sessiz görüntülere dikkatinizi toplayın. Pencereden dışarıya, hareket eden nesnelere ya da insanlara bakın ve onları yakından inceleyin. Televizyona yakınsanız, sesini tamamen kısarak çalıştırın ve sadece seyredin. Gözlediğiniz her nesne ya da kişinin beş farklı niteliğini zihninizde sıralayın.

En son olarak, gözlerinizi tekrar kapatın ve sık olarak yürüyerek geçtiğiniz sokakların görüntüsünü, zihninizde canlandırmaya çalışın. Zihninizde ya da bir kağıt üzerine mümkün olan en detaylı biçimde hatırlayabildiğiniz her binanın ve boş bırakılmış alanın listesini yapın. Sonra dışarı çıkıp o sokaklarda gerçekten yürüyün ve sizin listenizde eksik olan herhangi bir şeyi kaydedin. Çoğu kez, insanlara, yerlere ve nesnelere bakarız ancak gözlemde bulunmayız.

GÖZLEMLE YA DA ÖL

Bana danışanlardan biri, Vietnam'da topçu subayı idi. Savaştan, keskin gözlerin önemini anladığı için, sağ çıktığını söyledi. "Ormanın çalılıkları arasında yürüyebiliyor ve oradan bir insanın ya da başka bir şeyin son zamanlarda geçip geçmediğini fark edebiliyordum. Henüz tekrar doğrulmamış olan, yeni ezilmiş sürgünleri ve otları arardım. Bunlar, oradan geçen sıradan birinin göremeyeceği şeylerdi".

"Bugün şehrin sokaklarında yürürken ya da metroda giderken, çıkışların, kör noktaların, çıkmazların ve hassas yerlerin, yani Vietnam'dayken duyarlı olduğum her türden şeyin farkına varıyorum. Oradayken, Vietnamca konuşmayı biraz öğrenmiştim. Fakat her kelimeyi anlamasam da insanların yüzlerini daima anlamlandırabiliyordum. Bugün bile, başka bir kişide en hızlı biçimde başlayıp kaybolan korku, kaygı, kızgınlık ve düşmanlık belirtilerini saptayabilirim.

BENİ DEĞİŞTİRME

Yardımcı olmaya çalıştığım birçok kişi bana gelirler ve "Beni değiştirmeni istemiyorum" derler. Kuşkusuz kimseyi değiştiremem. Tüm yapabileceğim onlara, olumlu bir mesaj ilete-bilmelerini sağlayacak en iyi niteliklerini belirlemeleri ve ortaya çıkarmaları için yardımcı olmak. Çoğu zaman bire bir düzeyde iletişim kurmada oldukça başarılı olan, dost tavırlı, sıcak ve açık seçik ifade eden biriyle birlikte oturup, yüz yüze güzelce konuşuruz. Sonra bir video kamerasını çalıştırırım ve kişiye, kürsüye çıkıp birkaç soruya yanıt vermesini söylerim. Birdenbire, aslında iyi bir iletişimci olan o kişi tamamen farklı birine dönüşür. Kendine dönük, katı, sıkıcı, ilginç olmayan, dili dönmeyen soğuk biri haline gelir.

Kişi kendini değiştirmiştir ve benim işim onu tekrar tıpkı beraber oturup lafladığımız zaman olduğu gibi sıcak, rahat bir kişi haline dönüştürmeye çalışmaktır.

Böylece, kendiniz olarak istediğinizi elde edebilirsiniz derken, kişiliğinizde herhangi bir değişiklik yapmanız gerekmez demek istiyorum. Yapmacık bir poz takınmanız gerekmez. Elinizden geldiğince kendiniz olun yeter. Gerçek şu ki, kendi içinizde iyi iletişim kurma büyüsüne zaten sahipsiniz. Çünkü hiç kimse sizi kendiniz kadar iyi oynayamaz.

YENİDEN HATIRLAYIN

Bir kağıt alın ve şimdiye kadar başarılı olarak iletişim kurmuş olduğunuz üç yaşantınızı yazın. O yaşantılarınızı düşünün. Onları başarılı kılan neydi? Şu birkaç davranışı gösterdiğinizden eminim: Söylediklerinizde kararlıydınız, konuştuğunuz şeyi iyi biliyordunuz ve o ana kendinizi öylesine kaptırmıştınız ki, kendilik bilincinizle ilgili tüm duygularınızı yitirmiştiniz.

Diğer önemli bir nokta da şu: Rahat ve başarılı bir iletişim düzeyine bir kez ulaşınca durumla ilgili koşullar ya da dinleyicilerin sayısı ne olursa olsun, iletişim düzeyini değiştirmeniz gerekmez. Dinleyiciyi sizin dışınızdaki herhangi bir kişi olarak tanımlıyorum.

Sizi dinleyen ister bir kişi olsun, ister bin kişi olsun ya da sizi televizyonda milyonlarca kişi izliyor olsun, temel ilkeler değişmez. Anahtar unsur, asıl kişiliğinizi farklı dinleyicilere ya da medyaya göre değiştirmemeniz ya da ayarlamamanızdır. İyi iletişimci olmayı öğrenmeye çalışan herkesin kafasını en çok karıştıran şey, yemekten sonra konuşma yaparken, televizyonda ya da bir iş görüşmesinde ya da bir personel toplantısı yönetimi sırasında konuşurken olduğundan, daha farklı davranmak gerektiğini düşünmeleridir. İnsanlar tüm bu değişik ortamlarda, farklı olarak davranmaları gerektiğini, oysa ki kimsenin onlara bunun yolunu göstermediğini düşünürler. Unutmayın: "Mesaj sizsiniz" ve kendinizi bir kez başarılı olarak oynarsanız, bir daha kaygılanmanıza asla gerek kalmaz.

İLETİŞİM DAİMA BİR DİYALOGTUR

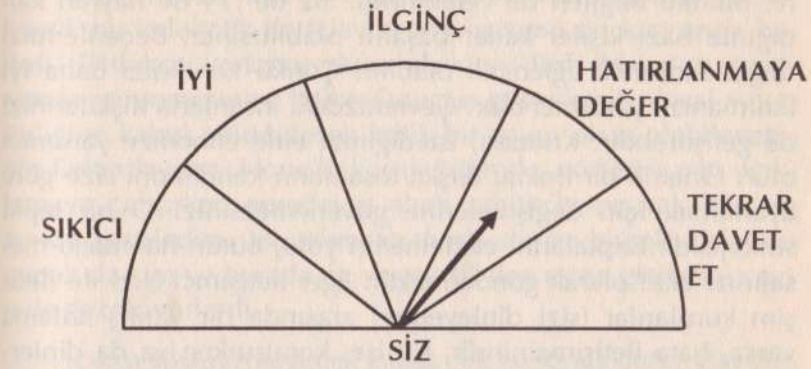
İyi iletişimin sırrı, tutarlı olarak tüm durumlarda, elinizden geldiğince "kendiniz" olmanızdır. Tüm iletişim bir diyalogtur. Siz, (konuşmacı) dinleyicilere sembolleri (kelimeler, yüz ifadeleri v.b....) seçer ve gönderirsiniz. Dinleyiciler konuşmayabilirler, ancak onlar da size semboller -örneğin, yüz ifadeleri ve beden dili ile- gönderirler. Size geri gelen o sembolleri anlamlandırmayı öğrenin.

KONUKÖLÇER

Şimdiye kadar tanımış olduğum en iyi iletişimciler, mesaj gönderme tarzlarını durumdan duruma hiç değiştirmezler. Bir konuşma yaparlarken, içtenlikle yapılan bir sohbet sırasında ya da televizyonda konuşmaya dayalı bir gösteride kendileri ile görüşülürken, hep aynı şekilde davranırlar.

1960'lı yılların sonunda, Mike Douglas'ın TV'deki konuşma gösterisinde, sorumlu yapımcı olarak, program konuklarının kimler olacağına ve her konuğa ayrılacak yayın süresine ben karar veriyordum. Kulağım, giderek, ilginç öyküleri, rahat sohbet edenleri ve "Hayır, o konuda konuşmak istemiyorum" diyerek tereddüt etme eğiliminde olanları dinlemeye alıştı. Bu kişilerin seslerinin ritmine kendimi ayarlayabiliyordum. Bazen havaalanındaki bir telefon kulübesinden yalnızca beş dakikalık bir konuşma yaptıktan sonra, bir konuğun sohbetinin ne derece iyi olacağına, TV izleyicileri üzerinde nasıl bir izlenim uyandıracağına ve ne kadar yayın süresi ayrılacağına hemen oracıkta karar veriyordum. İçsel bir konukölçer (guestmeter) geliştirmiştim. Bazen yanılıyordum kuşkusuz. Ancak çoğunlukla, kişinin gönderdiği mesajla ilgili olarak bıraktığı ilk izlenim, telefonda bile olsa, o konuğun TV izleyicileri üzerinde uyandıracağı etkiyi oldukça doğru olarak ölçüyordu.

Şimdi durun ve bir dakika düşünün. Eğer bir TV yapımcısı olsaydınız, kendinizi bir konuk olarak davet eder miydiniz?



O mükemmel TV iletişimcilerinin çoğunun, akşam yemeğinden sonra konuşma yaparken olduğu gibi, başka durumlardaki davranışlarını da görmek fırsatını elde ettim. Onların, televizyonda kullandıkları aynı kişisel tarz ve konuşmayı sürdürmeleri beni gerçekten etkiledi. Tek birşeyi bile değiştirmiyorlardı. Ancak, televizyonda konuşma gösterisini yönetirken müthiş olmasına rağmen, Mike Douglas'ın akşam yemeğinden sonra konuşma yapan birisi olarak pek iyi olmayışı ilginçti. Onu ne zaman konuşurken dinlediysem, şöyle düşünmüşümdür: "Mike, yayında olduğu kadar podyumda güzel sohbet etseydin, kürsüde de muhteşem olurdun". O halde buradaki ilke, ortam değiştiği için kendinizi değiştirmemek, daha doğrusu nerede olursanız olun, kendinizi tamamen rahatlatmanızdır. Mesajın siz olduğunu bir kez kavrayınca, o mesajı herhangi bir zamanda, herhangi bir kişiye oldukça başarılı olarak aktarabilirsiniz.

OLUMLU BİLGİLER

Şimdi, amacınızın ne olması gerektiğini size söylediğime göre, olumlu bilgileri de verebilirim. Siz de ,TV'de hayran kaldığınız bazı kişiler kadar başarılı olabilirsiniz. Becerilerinizi değerlendirmek eğlenceli olabilir. Çünkü kendinizi daha iyi tanımanıza yardımcı olur. Çevrenizdeki insanlarla ilişkilerinizi de geliştirebilir. Kısacası, istediğinizi elde etmenize yardımcı olur. Önemli bir nokta: Başka insanların kendilerini size göre ayarlamak için değişmelerine güvenemezsiniz. O bir tepki stratejisidir.Başkalarını etkilemenin yolu, bütün halindeki mesajınızı aktif olarak göndermektir. Eğer iletişimci (siz) ile iletişim kurulanlar (sizi dinleyenler) arasında bir yanlış anlama varsa, hata iletişimcinindir. Bu ise, konuşurken ya da dinlerken iletişim akışının tüm sorumluluğunu almanızı gerektirir. Bu olumlu bir bilgi. Çünkü, içinde bulunduğunuz her iletişim durumunda etkili ve yetkili olmanız için sizi güçlendirir. İletişim alışverişinin havasını ve akışını değiştirebilirsiniz.

DURUM ÜMİTSİZ Mİ?

Bob Hope bana o dersi, ben Mike Douglas gösterisinin 23 yaşındaki genç yardımcı yapımcısıyken öğretti. Bob Hope ile, "Rusya'ya yüz dolar borçluyum" adlı kitabını tanıtmak için medyada dolaşırken, beklenmedik şekilde karşılaştım. Beklenmedik bir şekilde diyorum, çünkü Hope, Cleveland, Ohio'dan geçerken, o sıralar bölgesel olan gösteri programımızın çekimi orada yapılıyordu. Hope'un yayımcısı, büyük komedyenin bizim programımıza çıkacağını söylemek için telefonla ansızın aradı. Genç bir insanın kariyerini geliştirebilen ya da sekteye uğratabilen şans faktörüne bakın ki, Bob Hope'u yıldız konuk olarak programımıza çıkarmak şansına kavuştuğumuzda, benden daha usta olan tüm ana yapımcılar ya hastaydılar ya da şehir dışında işleri vardı. Öylesine tecrübesizdim ki, yönetimin sorumluluğunu bana vermek yerine,

gösteriyi iptal edeceklerini sanıyordum. Ama benimle bir kez şanslarını denemek istediler.

Hope, halkla ilişkiler elemanları ve hayranlardan oluşan büyük bir kalabalık ile televizyon binasının ön kapısında belirdi. Oldukça korkmuş durumdaydım. Bob Hope'un programda görünmesinin, "Mike Douglas gösterisini" ulusal yayın birliğine kabul ettirebilecek kritik bir yayın olayı olabileceğinin farkındaydım. Hope'la karşılaştığımda, gösteriyi ona açıklamaya çalışırken neredeyse abuk sabuk konuşarak lafı ağzımda geveledim. Hope'un etrafında duran birçok kişi, "Bu çocuk da kim ve burada ne yapıyor?" dercesine gözlerini çevrede gezdiriyorlardı.

Açıkça söyleyemeyecek kadar çok korkmuş durumdaydım ama, Hope'un doksan dakikalık gösterimiz boyunca programda kalmasını, şarkı söyleyip, dans edip, şakalar yapmasını gerçekten istiyordum. O ise kitabının reklamını yapmak ve beş dakika sonra ayrılmak istiyordu. Kekeleyerek konuşmamın ortasında, Hope omuzumdan beni kavradı, ötekilerden uzağa, bir kapı aralığından geçirip, televizyon istasyonunun sahne dekorlarının bulunduğu yere götürdü. Bob Hope ve ben birdenbire yalnız kalmıştık. Bana baktı ve "Delikanlı, senin gösterin hakkında hiçbir şey bilmiyorum. Şimdiye kadar hiç bu programa çıkmadım ve benden ne yapmamı beklediğini bilmiyorum. Konuşman ve insanlara ne istediğini söylemen çok önemlidir. Eğer istersem, benden dileğin ne olursa olsun reddedebilecek kadar büyük bir yıldızım ben. Ama ne istediğini bile bilmiyorsam, sana onu asla veremem. Şimdi, programı ve programda ev sahipliği yapacak olan kişiyi, ne zaman çıkacağımı, nereden gireceğimi ve benden ne beklendiğini biraz anlat."

Kafamda, bir şansım olduğu ve onun üzerine gitmemin iyi olacağı şeklinde bir şimşek çaktı. Hope'a asıl yapımcının ben olmadığımı, ama, dinleyicileri eğlendirmek için kitabını

tanıtmasının yanı sıra, tüm program boyunca yayında kalmasının benim için çok önemli olduğunu itiraf ettim. Eliyle omzuma dostça dokundu ve "Tamam, ne istediğini şimdi biliyorum ve sonra ne yapacağımı sana bildireceğim. Bakalım ne olacak. Bu arada, bana ne zaman ne yapacağımı söyle yeter".

Program sona erdiğinde, Bob Hope tüm gösteri boyunca yayında kalmıştı. Dinleyicilerin önüne çıkınca, doğuştan oyuncu içgüdüleri harekete geçmişti. Mike'ı sevdi, ikili olarak şarkı söylediler. Bob dans etti ve dinleyicilerle şakalaştı. Onun üstün oyunu, Mike Douglas gösterisinin, daha sonra Ulusal Yayın Birliği'ne satılmasına kuşkusuz yardımcı oldu.

Gösteriden sonra, Hope ayrılırken, beni gördü ve "Nasıldım delikanlı?" diye sordu. "Harikaydınız efendim" dedim. Döndü ve parmağını bana doğru yöneltti: "Bir dahaki sefere ne istediğini önceden söyle". Gülümsedi ve ayrıldı.

O dersi asla unutmadım. O zamandan beri birisiyle konuşmaktan asla korkmadım. Mesajınızın aktarılmasını sağlamak, sizi dinleyenin değil, sizin sorumluluğunuzdadır. Eğer söylemezseniz, insanlar istediğinizi elde etmenize yardımcı olamazlar.

Basit bir örnekle göstereyim isterseniz. Eğer bana, "Sana asla yalan söylemem" derseniz, ama bunu söylerken yere bakarsanız, o mesajdan kuşku duyabilirim ya da hiç değilse merak edebilirim: "Onu söylerken niçin bana bakmıyor? Belki de gerçeği söylemiyor".

Diğer taraftan sorumluluğu alır ve gözlerime bakarsanız, cümleniz sadece inanılır olmakla kalmaz, aynı zamanda güven verici güçlü ve olumlu olur.

BURADA OLMAKTAN MUTLU MUSUNUZ?

Konuşmak için seçtiğiniz sözcükler önemlidir ama mesajınızın sadece bir kısmıdır. Genelde birçok insan sözcüklerinin, göndermek istedikleri mesajın tamamı olduğuna inanırlar. Şirket yöneticileri, bu yönleriyle ünlüdürler. Sık sık ayağa kalkıp, her türden acayip sinyali dinleyicilerine gönderirler. Bu türden en sevdiğim örnek şudur: "Bayanlar, baylar, burada olmaktan çok mutluyum". Ama bunu söylerken ayakkabılarına bakarlar. Hiçbir şekilde heyecanları yoktur. Ya kızgın, korkmuş ya da orada bulundukları için depresif görünürler.

Gerçekte, çoğu kez o sözcükleri yalnızca okurlar. Böylece sözcükler "Burada olmaktan mutluyum" derken, kişinin geri kalan bölümü çok farklı bir mesaj gönderir. Sinyaller şaşırtıcıdır ve dinleyiciler daima sözel işaretlerden çok görsel işaretlere dikkat ederler. Kendi kendilerine bilinçsizce şöyle derler: "Bana, burada olduğu için mutlu olduğunu söylüyor , ama gerçekte öyle değil. O halde, bu kişi ya rahatsız, ya yalancı ya da her ikisi birden". Konuşmacı mesajdır ve burada mesaj olumsuzdur.

KONUŞMAYI OKUMA KONUSUNDA ÖNERİLER

Bir zamanlar muhtemelen uydurma olan bir öykü duymuştum. Harvard Kulübü'nde, çok özel bir dinleyici gurubuna hitap etmesi için davet edilen bir yönetici hakkındaydı. Konuşma gecesinde yönetici, doktora derecesine sahip bir konuşma yazarı tarafından yazılmış metinle paltforma çıktı. Tam, akademik ama sıkıcı olan sözleri okumaya girişecekken, birdenbire kararını değiştirdi. Durdu ve dinleyicilere baktı. "Baylar bayanlar, biliyorsunuz, akıllı görünmeyi, herhangi bir hata yapmamayı ve asla gereksiz bir laf etmemeyi sağlama almak için iyi bir konuşma yazarına çok büyük miktarda para ödüyorum" dedi. Sonra gülümsedi ve ekledi: "Canı cehenneme,

bu gece size yalnızca yüreğimden konuşacağım". Konuşma metnini kenara fırlattı, sözlerini içinden geldiği gibi söyledi ve ayakta coşkunca alkışlandı.

Kuşkusuz, bir metni okumak zorunda olduğunuz zamanlar da olabilir. Ancak önemli olan, yapabildiğiniz oranda, bir özetten yararlanarak doğaçlama konuşmaktır. Bu, sizin daha rahat görünmenizi sağlar. Genel olarak okumanız gerekliyse, sohbet eder gibi görünmek konusunda çok yetenekli bir hale gelebilirsiniz. Bir konuşmaya başlarken asla "Burada olmaktan çok mutluyum" diye yazmayın. Gerçekten sayfanın başına yazmak zorunda olduğunuz tek şey "selam" sözcüğü ve hitap ettiğiniz grubun adıdır. Böylece boş laf etmemiş olursunuz. Daha sonra, açılış konuşmasını doğaçlama olarak yapmanızda yarar var.

Konuşurken dinleyicilere bakın ve içten konuşun. Çok uzun cümleler kurmayın. Kısa, vurucu cümleler kullanın ki kâğıda göz attıktan sonra, gözlerinizi kaldırıp konuşmanızı yapabilesiniz. Satır aralarında duraksamaktan korkmayın. Her satırın sonundaki sözcüğü okumak için önünüzdeki kâğıda bakmayın. Onun yerine, bir cümlenin sonundaki bir kaç kelimeyi kapmak için çabucak önünüze bakın. Konuşmanıza ara verin, gözlerinizi kaldırın ve dinleyicilere doğru konuşun. Bir sonraki cümlenizi arayıp bulmak için önünüze bakmadan önce etki uyandırmak için konuşmanıza tekrar ara verin. Acele etmeyin. Çoğu insan, kâğıtta geldiği yeri kaybetmekten korktuğu için, acele ile tekrar metne geri döner. Başları yo-yo oyuncağı gibi bir yukarı bir aşağı oynar durur. Metinde kaldığınız yeri tekrar bulmak için işaret parmağınızı kullanın. Tekrarlamak gerekirse: Yavaş hareket edin. Dinleyici önünde bulunduğunuz sırada zaman kavramı bozulur ve gerektiğinden daha çok acele etmek zorunda olduğunuzu düşünebilirsiniz. Bir aşağı, bir yukarı bakışınızın hızını öyle ayarlayın ki, cümlelerin sonunda gözleriniz hep yukarıda olsun. Bunu

başarmak için, dinleyicilere doğrudan doğruya söylemeden önce, her cümlenin sonundaki sözcükleri sessizce arayıp bulmak üzere fazladan bir hareket için kendinizi özgür hissedin.

Aşağıdaki ifadeleri o şekilde okumaya çalışın. Metnin gözle kolayca taranması ve anlatılması için nasıl hazırlandığına dikkat edin.

ÖNEMLİ OLAN ELEŞTİRMEN DEĞİL;
BAŞKASININ HATALARINI
GÜÇLÜ ADAMIN NASIL TÖKEZLEDİĞİNİ,
YA DA İŞ YAPANIN NASIL
DAHA İYİ YAPABİLECEĞİNİ SÖYLEMEK DEĞİLDİR,

MÜCADELE EDİP
ALNI TERLEYENİNDİR ONUR,

YÜZÜ KARARMIŞ OLAN
TOZDAN, KANDAN VE TERDEN;
YİĞİTÇE MÜCADELE EDEN;
HATA YAPAN VE BAŞARISIZ OLAN
TEKRAR VE TEKRAR;

BÜYÜK COŞKULARI,
BÜYÜK FEDAKÂRLIKLARI, BİLEN,
VE DEĞERLİ BİR AMAÇ İÇİN KENDİNİ HARCAYAN;

EN İYİSİ SONUNDA
BAŞARININ ZAFERİ OLACAKTIR
EN KÖTÜSÜ...

EĞER BAŞARAMAZSA
HİÇ DEĞİLSE KAHRAMANCA MEYDAN OKURKEN BAŞARAMAZSA;
YERİ ASLA
NE ZAFERİ NE YENİLGİYİ BİLEN
O SOĞUK VE UTANGAÇ RUHLARLA BERABER
OLMAYACAKTIR.

-Theodore Roosevelt

Bembeyaz parlak kâğıt kullanmayın. Eğer konuşmanızı, parlak ışıklı tepegözün çalıştığı bir odada yaparsanız, kâğıt görmenizi zorlaştıracak şekilde yansıma yapar. Onun yerine soluk beyaz, mat yüzeyli, gözenekli kâğıt kullanın. Konuşmanız kâğıdın 3 te 2'lik üst kısmına yazılı olsun. Satırlar arasında çift satır aralık ve paragraflar arasında altı satır aralık bırakın. Boşluklar bu şekilde düzenlenince, kâğıt üzerinde bulunduğunuz yeri kaybetme olasılığınız azalır ve gözleriniz sayfanın en altına bakmaya hiç zorlanmaz. Çok aşağılara ve dinleyicilerden uzağa bakmak durumunda kalmazsınız. Bu, sizin dinleyicilerle göz temasınızı sürdürmenize yardımcı olur.

Görüş yeteneğinize göre, harflerin büyüklüğünü ve yazınızın koyuluğunu ayarlamanız gerekebilir. Genel olarak daktiloda biraz sert vurularak yazılmış bir yazı daha kolay okunur. Büyük ölçekli harfler günümüzde, çoğu daktilo makinesinde ve kelime işlemcisinde bulunmaktadır. Konuşmanız öyle yazılmalı ki, düşünce ya da cümleler sayfanın sonunda sona ersin (yukarıda verdiğimiz örneğe bakın). Bir düşünceyi, bir ya da iki satırda ifade edecek şekilde sınırlayın ki böylece gözünüzle kolayca izleyebilesiniz. Konuşmayı az sayfa üzerinde, kalabalık bir şekilde sıkıştırarak okumayı güçleştirmek yerine, fazla sayıda kâğıda yerleştirmek daha iyidir. Alıştırma yaparken, sırayı karıştırma olasılığına karşı,

sayfaları numaralandırdığınızdan emin olmalısınız. Bir seferinde, elinde 40 sayfalık konuşma metniyle, bir traylerden konferans salonuna doğru koşan bir adam görmüştüm. Rüzgâr sayfaları yakaladığı gibi tüm park alanına savurdu. Sayfaların hepsini buldular. Ne var ki adam sayfaları numaralandırmayı unutmuştu ve tam o anda sahnede olması gerekiyordu.

Sayfaları, kürsünün üzerinde, ön yüzleri arkaya gelecek şekilde asla bırakmayın. Bir sayfayı bitirince, yalnızca ön yüzü yukarı gelecek şekilde kenara koyun. Böyle yaparsanız, dinleyiciler hareket eden kâğıtların çok fazla farkına varmazlar. Tersi durumda, dikkatlerini konuşmanın kendisinden çok, duraklamalara verirler.

Okuduğunuz için, hemen bitsin diye konuşmanızı aceleye getirmeyin. Eğer bir anlam ve değeri olmayacaksa, okumayın. Eğer özel bir anlamı varsa, yeterince yavaş ve yeterince duraksayarak okuyun ki dinleyiciler ne söylediğinizi izleyebilsinler.

Tıpkı konuşmanızın baş kısmı gibi, sonu da oldukça iyi akılda kalabilmeli. Bunun için son bir kaç satırı dinleyicilere bakarak söyleyebilmelisiniz. Tüm başarılı iletişimlerde gösterilen aynı rahatlık duygusu burada da gösterilmeli. Kâğıttan okuduğunuzu dinleyiciler de sizin gibi biliyorlar. Onu saklamaya çalışmanın yararı olmadığı gibi, kendinizi kötü hissetmenize de gerek yok. Eğer konuşmanız ilginçse, siz rahatsanız ve söylediklerinizde kararlıysanız, dinleyiciler oradan, yalnızca "ilginç bir konuşmaydı " diyerek değil, "ilginç bir konuşmacıydı" diye düşünerek ayrılırlar.

4

İÇGÜDÜLER VE KURALLAR

Birkaç güçlü içgüdü ve birkaç basit kural bize yeter.

-Ralph Waldo Emerson

Bir çok geleneksel yöntem kitabı (how-to books) size, bir odaya uzun adımlarla girmeyi, büyük ölçüde sorumluluk almayı, başka birinin kişisel alanına amaçlı olarak müdahale etmeyi ve göz boyamak, etkilemek için kişiliğini öne sürmeyi önerir. Bu kitaplar, böyle davranmanın size karizma sağlayacağını ileri sürerler. Sözkonusu kitaplar, doğru giysileri birarada nasıl giyeceğinizi ve birbirlerine nasıl uyduracağınızı formüle ederek öneride bulunurlar. Size, güçlü el sıkarak başkalarını nasıl selamlayacağınızı öğretirler. Öteki kişiye, sanki bir hipnotizmacı gibi, gözlerinizi dikerek bakmanızı önerirler. Hatta öğle yemeği için ne ısmarlayacağınızı bile söylerler. Tüm bu önerilere uyarsanız sadece herkesi çıldırtmakla kalmaz, kendiniz de çıldırırsınız.

Bu kitapta, bir odaya girdiğinizde, kendinizi hemen öne sürmenizin niçin bir hata olduğunu göstereceğiz. O odadaki öteki insanların ruhsal durumlarının, duygularının ve gizli niyetlerinin en iyi şekilde nasıl analiz edileceğini ve anlaşılacağını tartışacağız. Ancak ondan sonra, kendinizi uygun biçimde öne sürebilirsiniz.

Konuşma yöntemi ile ilgili kitaplara özellikle faydalanmak için başvurduğumda hep yaşadığım problem, konuşmak

için ayağa kalktığımda ya da başkaları ile iletişimdeyken önerilen noktaların tümünü nasıl olup da hatırlayabileceğimdir.

Gerekli olanın, iletişime yeni ve daha içgüdüsel bir yaklaşım olduğunu fark ettim. Bu, "Mesaj sizsiniz" kitabını geliştirmeye başlarken oldu. Düşünce ise, televizyonun ilk günlerinde, hem gerçek dinleyiciler hem de kamera önünde konuşan, çok sayıda başarılı iletişimciyi gözlemlemekten kaynaklandı. Sözkonusu iletişimcilerin, özel sohbetlerde, büyük bir dinleyici kitlesi önünde de iletişim tarzlarını değiştirmediklerini gördüm. Yalnızca, ara sıra enerjilerini yükseltiyorlardı. Diğer zamanlarda ise, her durumda sohbet havasında konuşuyorlardı.

Eskiden bir kitap okumuştum. Kitapta yapılması ve yapılmaması gereken şeylerin bir listesi verilmişti: "Ayakta dik durun, kollarınızı kullanın. Konuya hakim olun. Öne arkaya sallanmayın. Göz teması kurun" ve benzeri gibi.... Ancak günümüzde evlerimizde bir televizyonun önünde oturup büyük iletişimcileri izliyoruz. Ne yaptıklarına, nasıl hareket ettiklerine, nasıl baktıklarına, espri anlayışlarına, tutumlarına dikkatimizi veriyoruz. Günümüzde insanlar iletişimi böyle öğreniyorlar. Bu, göze hitap eden, sezgisel, hareketsel, seyretmeye, hissetmeye, algılamaya ve işitmeye dayanan bir öğrenmedir. İletişim sürecini gözlemek ve öğrenmek için duyularımızı kullanıyoruz.

Günümüzde halk önünde konuşma konusunda eğitim gören kişilerin çoğu, modası geçmiş yaklaşımlara dayalı dersler alıyorlar. Çağdaş "uzmanlar" bile hâlâ, otuz ya da kırk yıllık yöntemlerle öğretim yapıyorlar. Ünlü komedyen ve sohbet programı yönetmeni Steve Allen konuşmanın nasıl yapılacağı ile ilgili bir kitap yazmıştı. Ancak konuşma yapmayı öğrenmenin en iyi yolu Steve'i televizyonda izlemektir. Steve, orada en iyi hali ile sohbet ederken görülmektedir. İster ayakta, ister oturarak olsun güzel konuşma, iyi sohbet etmektir.

Televizyon teknikleri daha heyecanlı, esnek ve rahattır. Bundan dolayı, yardımcım Jon Kraushar ve ben iletişim öğretirken, katı kurallar ya da tekrarlayıcı alıştırmalar kullanmayız. Alıştırmalarda yazılı materyal kullanmayız. Ama videodan yararlanırız. Çünkü kendinizi iyi birşey yaparken görebilirseniz ve bir dahaki sefer sıra size geldiğinde, aynı şeyi yeniden yapabilirseniz, sürekli olarak gelişirsiniz. Yazılı metin yöntemi ile karşılaştırıldığında, video yöntemi, bir golf sopasını nasıl savuracağınızı okumak ile, kendinizi videoda bir golf sopası ile vururken izlemek arasındaki fark gibidir. Ellerini kullanma yaklaşımının yerine konabilecek başka bir yaklaşım yoktur. Denersiniz, kendinizi izlersiniz ve mükemmelleşirsiniz.

CANLI KONUŞMA

Büyük televizyon yayın şirketlerinden birisinin danışman olarak, televizyondaki sohbet programlarının yönetmenlerini değerlendirmek için çeşitli kentlere yolculuk ediyordum. Her birisiyle birlikte bir süre bulundum ve istasyonlarında, yayında bulundukları sırada onları izledim. Ama, onlarla karşılaşmadan önce, bir otele yerleşip beş ya da on dakika süreyle televizyonun sesini kısarak, televizyondaki programlarını izlerdim. Eğer ekranda, gösteriyi yönetenin görüntüsü ya da hareketi, ayağa kalkıp televizyonun sesini açmama yetecek kadar benim ilgimi çekmemişse, o zaman program yönetmeninin büyük bir televizyon yıldızı olmadığını anlardım. Ekranda merakla olmasını aradığım, insanların yüzündeki ilginç ifadeler, ani hareketler, kahkahalar, ya da kendi kendime, "Hey, orada ne olduğunu merak ediyorum?", "Oraya gidip televizyonun, sesini açmak istiyorum" dedirten her şeydi. Eğer beni ses düğmesine doğru yönelten hiçbir şey olmamışsa, çoğunlukla, o kişinin kontratının sona erdirilmesini tavsiye ederdim.

Şu anda Amerikanın herhangi bir yerinde, bunları okuyan bazı eski televizyon sohbet programı yönetmenlerinin midesi bulanıyor olabilir. Çünkü bir otel odasında oturup, sesi kısılmış bir televizyonu seyreden bir adam yüzünden, işlerini kaybetmiş olduklarını şimdi biliyorlar. Ama, eğitim kurslarında, bize danışan kişilere bu yönde kullandığım teknik hâlâ budur.

Eğer video çekimi olanağınız varsa, bir kişiden sizinle görüşme yapmasını isteyin. Sonra sesi kısın ve kendinizi izleyin. Hâlâ ilgisiz mi görünüyorsunuz? Ya da telefonunuzun yanına bir ayna yerleştirin. Kendinizi konuşurken ve dinlerken izleyin. Gözleriniz ve yüzünüz ilgili ve canlı olarak görünüyor mu? Konuşurken el, kol ve baş hareketleriyle anlamlı davranıyor musunuz? Hiç gülümsüyor musunuz?

En iyi iletişimciler, tüm benlikleriyle iletişimde bulunurlar. Canlı ve ifade yüklüdürler. Onları izlemek ilginçtir. Tıpkı televizyonda olması gerektiği gibi... Televizyon tarafından ortaya konan, iletişim tekniklerindeki bu değişikliklerin bir kez farkına vardığınızda, video çağı iletişimlerinin temellerini öğrenebilirsiniz ve onları işyerinizdeki bir toplantıya, bir iş tartışmasına ya da bir müşteriye satış yapma durumuna aktarabilirsiniz. Kuşkusuz, dinleyicilerinizin duyacağı kadar yeterince yüksek sesle konuşmalısınız ve onlara bakmalısınız. Anlamlı el, kol ve baş hareketleri ile konuşmanızı desteklemelisiniz. Ancak, canlı olmadıkça, yani içinizden gelmedikçe bunlar işe yaramaz. İletişim tekniklerini mekanik bir tarzda kullanmak sizin sadece soğuk ve yapmacıklı biri olarak görünmenize yol açar.

Zorla gülemezsiniz. Birçok insan, gülümsemenin sadece yüz kaslarını hareket ettirme sorunu olduğunu düşünürler. Ancak gülümseme bunun da ötesindedir. Düşünceden kaynaklanan duygular tarafından harekete geçirilir. Bir an durun ve sizi gülümseten birini düşünün. Hayatınızda komik olan

bir olayı düşünün. Gerçekten kahkaha attığınız bir anı düşünün. Siz gözlerinizi kapatıp, bu yaşantıları hatırlarken, yüzünüz değişir. Yumuşar. Gülümseme doğal olarak başlar. Bir fotoğrafçı "Gülümseyin" deyince insanlar çoğunlukla zoraki bir şekilde sırıtırlar. Sizi mutlu kılan hoşlandığınız birini düşününce yüzünüz otomatik olarak gülümser. Bu gülümseyiş gerçektir. Hatırlayın, gülümseme önce beyindedir, sonra yüzde.

SESTEKİ ÇEŞİTLİLİK: KONUŞMANIN BAHARATI

Çıkardığımız sesler düşündüğümüzden çok daha esnektir. Çoğu kez, farkında olduğumuzdan çok daha geniş bir ses aralığına sahibiz. Bir zamanlar birlikte çalıştığım, sonradan dünyanın en iyi empresyonistlerinden biri haline gelen Frank Gorshin'i hatırlıyorum. Bana söylendiğine göre, o gençken ve işe ilk kez başladığında bir arkadaşıyla birlikte bir hipnotizmacıyı görmek için gece kulübüne gitmiş -Hipnotizmacı, sahneye gelmesi için, dinleyicilerden Gorshin'i seçmiş, onu hipnotize etmiş ve ona Kirk Douglas, Burt Lancaster, Clark Gable gibi film yıldızları olduğunu söylemiş. Gorshin, her ne kadar empresyonist olarak henüz bir kariyer yapmamış olsa da, dinleyicilerin önünde, şaşırtıcı bir şekilde, o aktörleri, sesleri, ritimleri ve tarzları ile hemen hemen tam olarak canlandırmış.

O gece, empresyonist Frank Gorshin doğdu. Hipnotizmacı onu trans halinden normale dördürdüğünde, ünlü sesleri taklit edebileceğini fark etti. Müthiş bir kulağa ve muhteşem ses kontrolüne sahipti. Tüm dünyada dinleyicileri eğlendiren bir empresyonist olarak muhteşem bir kariyer yaptı.

Gorshin yeteneklerini oyunculuk kariyerine de aktardı. Gerçekte, bir hipnotizmacı onun zihnindeki yapamayacağı düşüncesini silip attığı ve sesini yeni bir tarzda kullanmasını sağladığı için bu işe başlamıştı. Böylesi bir başarı fiziksel

olarak daima mümkündür, ancak o bunun hiç farkında değildi. Hepimiz, farkında olduğumuzdan daha geniş bir ses aralığına sahibiz. Zihnimizi açık hale getirmeliyiz ve neyi yapamayacağımızı düşünüp durmaktan kaçınmalıyız. Yapabileceğimiz şeylere açık olmalıyız.

SÖZCÜKLER VE MÜZİK

Mark Twain, tanınmış bir yazar olduğu kadar, yaşadığı dönemde ünlü bir konuşmacıydı. Bir sabah, giyinirken, gömleğinde eksik bir düğme olduğunu fark etti. Kızarak, başka bir gömlek buldu. Ancak bunun da bir düğmesi eksikti. Kızgınlıktan çileden çıkarak, çekmecesinden üçüncü bir gömlek aldı. Onun da bir düğmesi eksikti.

Twain kızgınlıktan küplere bindi, bir gemi hammalı gibi küfürler savurdu. Öfkesi geçtiğinde, taşkınlığına kendi tarzınca kızarak kapıda duran karısını görünce şaşırdı. Karısı, özenle ve ağır bir duygu belirtisi göstermeksizin, kocasının söylediği her müstehcen sözcüğü tekrarladı.

Bu üç-beş dakika sürdü. Bitirdiğinde gösterisinin Twain'i utardıracağını umarak hareket etmeden ve sessizce, ayakta durdu. Ancak Twain, utanmak yerine, gözlerinde bir parıltıyla, sigarasının dumanını savurdu ve "Sevgilim, sözcükler tamam ama müziğin eksik" dedi.

Ses, gülümseme gibi, kas ve duyguların bir bileşeni olarak şekillenir. Tecrübelerime göre, sesinizi, mekanik alıştırmaların değil, duygusal ifadelerin üzerinde çalışarak daha çok geliştirebilirsiniz. Diyelim ki bir konuşma terapistini aylarca ya da yıllar boyunca ziyaret ediyorsunuz ve önerilen sıkıcı, tekrarlara dayanan sesli alıştırmaları çalışıyorsunuz. Gerçekten de sesinizin gücünü artırabilir ve geliştirebilirsiniz. Sıkı çalışırsanız, alıştırmalar işe yarar. Ancak, bu alanda 26 yıl boyunca çalışırken o alıştırmaları gerçekten uygulayan birine rastlamadım. Kendini

her gece bir odaya kitleyip la-la-la diye alıştırma yapan bir adam hariç. Karısı onu boşamıştı.

TEYBE AL VE MAYMUN GİBİ TAKLİT ET

Ama umutsuzluğa kapılmayın. Bazı uygulamalı, tekrarlara dayalı olmayan, sesinizi geliştirecek şeyler yapabilirsiniz. Geleneksel alıştırmalara bir alternatif çalışma, telefonda konuşurken kendi sesinizi tesadüfi olarak teybe kaydetmektir. Sonra teybi başa alıp çalıştırın. Burundan konuşma, doğal olmayan şekilde yüksek ve alçak ton, kelimeleri yutma (mırıldanma), ıslık çalar gibi konuşma ya da nefes nefese konuşma gibi yaygın ses problemlerini dinleyin. Bu problemlerin üstesinden gelmek için, meşhur bir kadın ya da bir erkek artistin okuduğu seçme edebi çalışmaları ya da konuşmaları içeren bir kaset satın alın. Aynı parçaları okurken kendi sesinizi teybe kaydedin ve ses kalitenizi karşılaştırın. Amacınız bir artist olmak değil, ama iyi yapılmış bir konuşma duyduğunuzda onu taklit etmeye çalışırsanız sesinizi geliştirirsiniz.

Radyoda reklam okuyucusu olmak isteyenler, en başarılı profesyonelleri kaydederek ve ilk önce onları taklit ederek seslerini çalıştırırlar. Bu sürece "teybe al ve maymun gibi taklit et" denir. Amaç bir pandomimci olmak değil. Sesinizin genişliğini (range) geliştirmek. Ses genişliği ya da ses değişkenliği (variety) amacınız olmalı. Bir sesi ilginç, canlı ve farklı kılan budur. Tıpkı, kendi vuruşunuzu mükemmel hale getirmek için Jack Nicklaus'un bir golf sopasını savuruşunu ya da ters vuruşunuzu geliştirmek için Martina Navratilova'nın tenis raketini savuruşunu gösteren bir video kaydını izlediğiniz gibi, profesyonel konuşmacıların kayıtlarını da izleyebilirsiniz. Bu işi ikinci bir çalışma haline getirmek zorunda değilsiniz. Günde on beş dakikalık bir alıştırma sadece sesinizde değil, telaffuzunuzda ve ses tonlamanızda da olağanüstü ilerlemelere yol açar.

SİZ ÖNEM VERİRSENİZ ONLAR DA VERİR

Alternatif bir çalışma olarak, bir video kaydedicisi ya da bir ses kayıt aracı kullanarak şunu deneyin. Gerçekten önem verdiğiniz bir konuda doğaçlama yaparak konuşurken söylediklerinizi kayıt edin. İşte bir konu örneği: Yaşamınızda geçirdiğiniz en iyi tatili hatırlayın. Büyük bir kaçış arayışında olan insanlarla konuştuğunuzu farzedin. Göreviniz, onları gittiğiniz yerlere gitmeleri, gördüklerinizi görmeleri, hissettiklerinizi hissetmeleri, neden o tatilden o kadar çok hoşlandığınızı anlamaları konusunda ikna etmek. Bunu beş dakika süreyle yapın ve teybe kaydedin. Teybi tekrar çalıştırarak, sesinizin müzik ölçüsü gibi yukarı aşağı hareket ettiğini duyacaksınız. Konuyu sevdiğiniz için birçok ses değişmesi olacaktır.

Bu alıştırma ile ilgili bazı değişik örnekler şunlar. Eğer bir iş yöneticisi iseniz, şimdiye kadar yaptığınız en iyi iş anlaşmasını, nasıl olduğunu, niçin olduğunu, doğru olarak ne yaptığınızı ve ne hissettiğinizi arkadaşlarınıza tasvir edin. Ya da hayatınızı en çok etkileyen kişiyi anlatın. Nedenini açıklayın. Dinleyicileriniz, asil bir sosyeteden ya da bir sokak çetesinden bir grup genç. Eğer sözel olarak anlattığım bir görüntüyü, bir miktar duygu ile bezeyebilirseniz, sesinizin otomatik olarak kıpırdadığını işitirsiniz. Bunu, bir konuşma yapmanız gereken her durumda hatırlayın. Eğer siz önem verirseniz, dinleyicileriniz de önem verir ve sesiniz otomatik olarak, doğal bir şekilde ve zarafetle yükselir ve alçalır. Eğer siz önem vermezseniz, sesiniz otamatik olarak düzleşir ve s-ı-k-ı-c-ı hale gelir. İster telefon da konuşun, ister bir toplantıyı yönetin ya da bir konuşma yapın, en son isteyeceğiniz şey insanları uyutan sıkıcı, monoton bir sestir.

ÖZÜMLE/YANSIT

William Jennigs Bryan, bir on dokuzuncu yüzyıl Amerikan devlet adamı, çok gür sesiyle salonları dolduran meşhur biriydi. Bir seferinde, kalabalık bir dinleyici kitlesinin karşısında üç saatten uzun bir süre konuşmuştu. Bu gün, bunu zihninizde canlandırabilir misiniz? William Jennigs Bryan'ın eski tarzdaki "hitabet okulu" kendinizi göstermeniz gerektiğini öğretiyordu. Başka bir deyişle, sesinizi ve el-kol hareketlerinizi bir tiyatro oyuncusu gibi kullanmanız gerekiyordu. Bence kendinizi gösterebilmeniz için "önce" olup biteni "özümlemeniz" gerekir. Bu bir TV yayın sistemindeki programcının yaptığına benzer. Böyle bir programcı, bir televizyon gösterisini oluşturmadan önce, dinleyicilerinin kim olduğuna karar verir.

Bir iletişim durumuna girerken, hemen ayağa kalkıp, yüksek sesle konuşmaya başlayıp, düşüncelerinizi ortaya dökmeye kalkışmayın. Bir saniye durun. Ne olduğunu özümseyin. Odanın havası nasıl, kalabalık keyifsiz mi, canlı mı, neşeli mi, beklentili mi? İnsanların size karşı tavrını anlayın. Kuşku mu duyuyorlar yoksa istekliler mi?

Gözlerine bakın. Onları dinleyin. Nefes alıp verişlerini gözleyin. Rahatlar mı? Heyecanlılar mı? Nasıl oturduklarına dikkat edin. Beden dilleri size ne söylüyor? Sandalyelerini sizden uzaklaştırıyorlar mı, yoksa size yaklaştırıyorlar mı? Öne mi yoksa arkaya mı eğiliyorlar? Sizden öğrenme konusunda kaygı mı duyuyorlar, yoksa bir "göster bana" tutumu mu sergiliyorlar?

Mesajın özüne girmeden önce hafif bir konuşma ile başlayıp onları rahatlatmanız gerekiyor mu? Yoksa, hemen içeri dalıp onları gırtlaklarından yakalayıp, çok ilgi çekici bir olay, cümle ya da öykü ile yere fırlatmanız mı gerekiyor?

BAŞLANGIÇ

Bir konuşmayı başlatmak için bir çok yol vardır. Espri, fıkra, şaşırtıcı ve konu ile ilgili gerçekler, uygun alıntılar, tarihten kayıtlar; cevabı istenmeyen ancak etki uyandırmak için sorulan sorular ve dinleyicilerin katılımı gibi...

Adı geçen birçok unsuru birleştiren bir konuşma başlangıcına örnek olarak şu verilebilir. Amerikan Motor Şirketinin başkanı Gerald C.Myers tarafından, Amerikan İş ve Ekonomi Yazarları Topluluğu'nun önünde yapılan bir konuşmadan uyarlanmıştır:

> "Konuşmama bir ortaçağ ahlak masalı ile başlayacağım. Bu, yön duygusunun ne kadar önemli olduğu ile ilgili bir öyküdür.
>
> Öykü alacakaranlıkta şatoya tam bir kargaşa içinde geri dönen bir şövalye ile ilgilidir. Zırhı çökmüş, miğferi düştü düşecek, yüzü kanlar içinde, atı sakatlanmış, şövalyenin kendisi de topallayan attan düşmek üzeredir.
>
> Şatonun Lordu "Başına hangi bela geldi şövalyem?" diye sordu.
>
> "Ah efendim" diye yanıtladı şövalye, "Batıdaki düşmanlarınızı soyarak, yağmalayarak, talan ederek hizmetinizde çalışıyordum."
>
> "Ne yaptın?" diye bağırdı Lord. "Batıda hiç düşmanım yok."
>
> "Ah" dedi şövalye, "Şimdi var!"
>
> Günümüzdeki Amerikan otomobil pazarı ile bu öykü arasında güçlü bir paralellik var. O da yön duygusunu kaybetmiş durumda.

İster mizah, ister tarihsel kayıtları ya da herhangi başka bir dikkat toplayıcı açılış aracı kullanın, konuşma tarzı ve içeriği yönüden rahat olmalısınız. Sizin tarzınıza uymalı.[3]

Transamerika şirketinin lideri John R. Beckett'in yaptığı gibi basit, doğrudan bir yaklaşımdan hoşlanabilirsiniz. "Bu sabah beş konudan bahsedeceğim: müşteriler, işçiler, eğitim, yöneticiler ve taahhüt etme kavramının önemi".[4] Ya da banker David Rockefeller'in Los Angeles Dünya Sorunları Konseyi önünde başvurduğu "teklifsiz" yaklaşımı tercih edebilirsiniz: "Sizin nazik davetiniz kış mevsiminin ortasında daha da hoş olurdu, Güney Kaliforniya'ya gelmek bahara rastlasa da keyifli bir olay. Ancak, bu dönemde anladığım kadarı ile bu bölge, sellere, toprak kaymasına ve yer sarsıntılarına uğramakta. Herhalde ihtiyacınız olan en son şeyin Doğudan gelecek büyük bir bora olduğunu birisi düşündü."[5]

"Sorumlu konuşmacı" adlı haber dergisinin editörü olan Robert O. Skovgard, bir konuşmaya başlarken yararlı olabilecek şu fikir listesini sunuyor:

- Karşılaştırmalar, örnekler, resimler ve fıkralar kullanın.
- Bilinen, somut bir dil kullanın, genel ve soyut sözcüklerden kaçının.
- Kısa, canlı, kullanışlı sözcükler kullanın.
- Öznesi-fiili yerinde basit cümleleri tercih edin.
- Her cümlede bir fikir ifade etmekle yetinin.
- Her cümlede birden fazla bağımlı ek cümle kullanmayın.
- Sık sık geçişli sözcükler kullanın.
- Sohbete benzer bir dille konuşun (birinci şahıs zamirleri, kısa sözcükler, cümle parçaları, basit cümleler, sorular, hareket fiilleri, kişisel fıkralar, olaylar.).[6]

Ayrıca sizi resmi bir konuşma durumunda daha etkili kılacak bu önerilerin her biri, aynı zamanda, resmi olmayan iletişim durumlarında da işe yarayacaktır. Akşam yemeğinden sonra arkadaşlarla sohbet ederken, bir kokteylde, yeni tanıştığınız kişilerle kaynaşırken ya da bir iş toplantısına katılırken.

GÖZLER

Dinleyicilerle göz temasının kurulması yönündeki geleneksel tavsiye güzel. Ama, bunun anlamı, kalabalığı gözlerinizle bir mayın tarama gemisi gibi taramak demek değil; gözlerinizi, özümlemek, ayrıntıları saptamak ve iletişiminizi uygun olarak ayarlamada size yardımcı olması için kullanmak demektir. Eğer dinleyiciler arasındaki kişilere bakmaya korkuyorsanız (örneğin okuma metninden başınızı hiç kaldırmıyorsanız) ne söylerseniz söyleyin, sizden çok etkilenmezler. Dinleyicilere boş gözlerle bakarsanız ya da odanın arkasındaki bir noktaya bakarsanız, onlara ulaştığınızı hissetmezler.

Yapmanız gereken, dinleyici kitlesini parçalara bölerek onlara bir bireyler toplamı olarak bakmaktır. Konuşurken insanlara bireysel olarak bakın. Konuşmanın başında, dostça ve sıcak yüzlü birine bakın, çünkü bu sizin rahatlamanıza yardımcı olacaktır. Ama konuşma ilerlerken, tüm dinleyiciler arasındaki insanlara gruplar halinde bakın ve konuşmaya devam edin. Bunu amaç edinin. Küçük bir gruptan diğerine -ya da bir bireyden ötekine- bakarken birkaç saniye duraksayın ve sadece o kişiye ya da sadece o küçük gruba, sanki onlarla herhangi bir "mini- sohbet" yapıyormuşsunuz gibi konuşun. Bu, belirli bir yordanabilir düzende değil, rastgele bir şekilde yapılmalı ki, tiyatrovari görünmesin.

Sağduyu gene üstün geliyor. Gözler büyük bir grupla konuşurken de küçük bir grupla konuşulduğunda olduğu gibi aynı şekilde kullanılmalıdır. Dört beş kişiyle bir odada otururken, zaman zaman şu ya da öteki kişiye bakın ve sohbetin bir kısmını o kişiyle sürdürün. Tıpkı büyük bir kalabalığın önünde ayakta durduğunuzda olduğu gibi davranın.

DİNLEYİCİLERİN DÜŞÜNDÜĞÜNÜ SÖYLEYİN

Her konuşma durumu farklıdır. Çoğu kez, bir kalabalığın önüne önceden hazırlanmış bir başlangıç ile çıktığımda kürsüye çıkar çıkmaz, tuhaf bir şey hissederek, hazırladığım başlangıcın işlemeyeceğini ve eğer metnime yapışıp kalırsam tam bir felaket olacağını anlarım. Ben kürsüye çıkmadan önce ne olduğu ve dinleyicilerin o anda ne hissetiği ile ilgilenmem gerekir.

Uzun bir akşamın sonunda, teşrifatçı veznedarın raporunu okuduktan ve odadaki herkesi tanıttıktan sonra ayağa kalkan konuşmacılar gördüm. O zamana değin, dinleyiciler çocuk-bakıcılarını ve cant kapaklarının park yerindeki arabalarından çalınıp çalınmadıklarını düşünürler. O noktada gerçekten yapmanız gereken onların ne hissettiklerinden haberdar olduğunuzu açığa vurmak, onlara bildirmektir. Dinleyicilere, zamanın geç olduğunu bildiğinizi ve onları çok uzun süre meşgul etmeyeceğinizi söyleyin. Hemen konuya girmek isteyin ve onları rahatlatın. Zaman kısa ise hızlı konuşmayın. Az konuşun. Metni kısaltın.

Birkaç yıl önce, elliden fazla kişinin ödül aldığı oldukça uzun bir akşam yemeğinde son konuşmacıydım. Tüm dinleyiciler aynı şeyi düşünüyorlardı. "Bu ne zaman bitecek?" "Daha ne kadar konuşmacı olabilir?" Ayağa kalktım ve "Konuşmama başlamadan önce, her ödül alan birer birer tekrar ayağa kalksın lütfen. Böylece onları tanıyalım" dedim.

Tabii ki salon kahkahadan inledi. Çünkü tüm dinleyiciler gecenin çok uzun sürdüğünü düşünmekteydiler. Durumla dalga geçerek, işi şakaya vurarak onlardan biri oldum ve konuşmanın geri kalan kısmını daha dikkatle dinlediler. Bu, ne olup bittiğini duyma ya da hissetme ve dinleyicilere en iyi nasıl ulaşılacağını algılama meselesidir. Önce anla, sonra harekete geç.

DUYGULAR

Her iletişim durumunda, bire bir ilişkide ya da bir grupta, kendinize sormalısınız: "Burada ne hissediyorum?" Bir iş durumunda ne zaman kafam karışırsa genellikle çok sakin olurum, arkama yaslanır ve kendime sorarım: "Burada olup bitenler hakkında nasıl hissediyorum?" Eğer bir kişi ile sohbet ediyorsam kendime şunu sorarım: "Bu kişi hakkında ne hissediyorum?" Herşeyden önce benim duygularım önemlidir.

Bazen, bazı zavallı kişilerin konuşma yaptığı ve patronun ilgisini tamemen yitirdiği bir toplantıya katıldığım olur. Eğer o gün iyi bir şeyler olmayacağını hissedersem, düşüncelerimi ortaya koymam. Oyun alanından çekilirim. Çünkü sezgim bana, hiç bir ilerleme olanağı bulunmadığını söyler. Düşüncenizi sunmak için yalnızca bir şansınız olabilir. Bu nedenle dinleyici sizi dikkatle izlemiyorsa düşüncenizi boşa harcamayın.

Bir keresinde, bir Amerikan Senatosu seçimi için strateji belirleme toplantısında, kampanyanın televizyonda tanıtımını düzenleyen kişi tarafından yapılan konuşmayı dinledik. Kampanyanın yönetmeni, Betty adında yetmiş yaşlarında çok keskin, çok sert bir hanımdı.

Kampanyanın çeşitli danışmanları belirli stratejiler ve yöntemler üzerinde savaşırcasına tartışıyorlardı. Bir an başının çok hafifçe yana hareket etmesinden ve gözlerini kısmasından Betty'nin irkildiğini gördüm. Birilerinin söylediği birşeyin yanlış olduğunu fark etmişti. Bu ben olabilirdim, başka biri de olabilirdi. Ama yanlış olan bir şey vardı. Toplantıyı durdurdum.

"Bir dakika Betty kafanda ne var? Bir şey seni rahatsız ettiyse, onu bilmeliyiz."

Gösterdiği tepkinin farkında bile değildi. "Evet, bu bütçe numaralarından hoşlanmıyorum" dedi. "Bu kadar çok parayı toplayamayız."

Problemi şu ya da bu şekilde çözümledik. İnanın bana, onun başının ani hareketi beni bir problemin varlığından haberdar etmemiş olsaydı, sonradan büyük bir kaos olacaktı.

SATIR ARALARI

Bir keresinde bir arkadaşı evinde ziyaret ediyordum. Karısı odaya girdi. "Nasılsın?" diye sordum. Neşeyle "İyiyim" diye cevap verirken gözlerini benden kaçırdı. "Herşey harika, Sen nasılsın?" diye devam etti. Ama, sesi yapay bir şekilde neşeli, çok vurgulu, yüksek tonda ve çok gergindi. Bir problem olduğunu anladım.

Problemin özü önemli değildi. Ama bu durum benim işaret ettiğim konuya iyi bir örnek teşkil ediyordu. Kadının sözleri, herşeyin yolunda olduğunu ifade ederken, onunla ilgili diğer herşey onun müthiş bir stres altında olduğunu açıklıyordu. Tüm akşam boyunca, soyut bir konuda doğal olarak konuştuğunda, sesinin tonunun rahat ve çok daha alçak olduğunu fark ettim. Ama konuşulan konu, ne zaman kişisel yaşamına ve ailesi ile ilişkisine dokunsa, ses tonu dramatik bir şekilde yükseldi ve sesi gerginleşti.

Herşeyin yolunda olduğunu göstermek için güçlü ve kararlı bir şekilde çabalarken, diğer yandan ümitsizce gizlemeye çalıştığı bilgileri açığa vurdu. Yani bir takım şeyler o kadar da yolunda gitmiyordu.

İki kişi arasında gerginlik olduğunu anladığınız bir duruma muhtemelen tanık olmuşsunuzdur. Birbirleriyle doğrudan doğruya konuşmadıkları, çoğunlukla açıkça fazla tartışmadıkları halde, aralarında düşmanlık algılamışsınızdır. Ya da

arkanız kapıya dönük olarak bir odada otururken, işitmediğiniz halde başka birinin içeri girdiğini hiç hissettiniz mi?

İLETİŞİM KURMA

Başkalarına ne olduğunu hissetmek, anlamak için hepimizde bir kapasite var. Bu, her yönüyle, göz ve kulağın duyum yeteneği kadar doğru ve güvenilir bir yetenektir ve olan bitenle ilgili son değerlendirmenizin biçimlenmesinde çoğunlukla daha önemlidir. Size, başka biriyle tartışırken çoğu kez avantaj sağlayabilir.

Bir örnek vermek gerekirse, bir TV programcısı olarak, bir çok kişinin işten atılmasıyla sonuçlanabilecek bir iş konusunu tartışmak için bir sendika görüşmesine çağrıldığımı hatırlıyorum. Durumun çok ciddi olduğunu biliyordum. Fakat ortalık gerginleştiğinde, kendimi ve başkalarını rahatlatmak için mizaha başvurmak gibi bir eğilimim vardır. Ortamı test etmek için belli belirsiz birkaç önemsiz söz sarf ettim. Zararsız ve şaka niteliğinde sözlerdi. Sendika yöneticilerinin çoğu dimdik baktılar. Ama, söylediğimi oldukça komik bulan ve gülen bir adamı fark ettim. Güçlü biri olduğunu biliyordum ve benden yana olabileceğini anladım. Ona baktım ve aramızda çabucak bir iletişim kuruldu.

Bir sonraki kez, görüşmelere ara verdiğimizde, onu kahve makinesinin yanında yakaladım ve dışarıda biraz beraber yürümeyi teklif ettim. Ona dedim ki "Bak, burada bu işi iyice içinden çıkılamaz hale sokabilecek ve bir çok kişiye zarar verebilecek bir çok "uzmanımız" var. Sanırım sen ve ben bu işi halledebiliriz. Böylece sendika için kötü bir örnek olmayız. Bana sadece konunun halledilmesi için ihtiyacım olan şeyi ver, herkesin işine devam etmesini sağlayalım.

Hemen oracıkta, televizyon stüdyosunun arkasındaki daracık sokakta, konuyu hallettik. Toplantıya geri döndük ve bir

saat içerisinde işe devam etme konusunda anlaşmaya vardık. Bunun olmasının tek nedeni, onu yakından izlemiş olmam ve onun özünde problemin çözülmesini isteyen ve mizah duygusuna sahip, iyi bir insan olduğunu anlamamdı. Birbirimizin sinyallerini kaydederek ve problemi çözmemizi sağlayan bir iletişim kurarak birbirimizi anlamıştık.

HİÇ DURMAYAN KONUŞMACI

Bazı insanlar, başkalarını anlama yeteneğini hiç geliştirememişlerdir. Bu insanlar genellikle aşırı oranda kendilerine odaklaşmışlardır. Örneğin, Kongre seçimine katılmak isteyen bir kişi, yardımcım Jon Kraushar'la görüşmeye geldi. Jon, benden onlara katılmamı istedi ve sonradan olanlar şaşırtıcıydı. Müstakbel müşteri, kendisi hakkında hiç durmadan iki saat konuştu.

O kadar sıkıcı idi ki, odayı üç kez terk ettim. Her geri dönüşümde, hâlâ konuşuyordu. Dinlemek için o denli isteksiz ve çevresinde olanlardan o kadar habersizdi ki, dışarıya öğle yemeğine gidebilirdim ve o konuşmaya devam ederdi. Voltaire'in yazdığı gibi, "Sıkıcı olmanın sırrı herşeyi söylemektir." Belki bu kadar aşırı derecede doğal, ama gene de başkalarına duyarsız olan bu adam gibi insanlarla hepimiz karşılaşmışızdır.

Sözkonusu müşteri, seçilmek için konuşma ve dinleme arasındaki dengeyi yeterince bulmayı giderek öğrendi. İyi iletişimciler konuşma dinleme oranlarını duruma göre ayarlayabilirler. Bu konuda yararlı bir temel kural, sürenin % 60'ında dinlemek ve % 40'ında konuşmaktır. Psikolog Carl Rogers'ın yazdığı gibi, "İnsanın iletişim yeteneksizliği, etkili, becerikli bir şekilde dinleme ve diğer kişiyi anlama başarısızlığının bir sonucudur." Wilson Mizner'in söylediği gibi "İyi bir dinleyici, yalnızca her yerde popüler olmakla kalmaz, bir süre sonra birşeyler öğrenir."

DİNLEME ORANINIZ

Dinlemekten çok konuşuyor musunuz? Kendinizi konuşma-dinleme oranı tablosu üzerinde değerlendirin. Sonra, ailenizden iki kişiden ve iki arkadaşınızdan sizi puanlamalarını isteyin. Patronunuzun ve iki çalışma arkadaşınızın da sizi puanlamalarını sağlayın.

Genellikle konuştuğunuz ve dinlediğiniz süreyi en iyi temsil eden oranı işaretleyin.

Konuşma	*Dinleme*	
10	90	_____
20	80	_____
30	70	_____
40	60	_____
50	50	_____
60	40	_____
70	30	_____
80	20	_____
90	10	_____

Başkalarının sizi değerlendirmesiyle kendi değerlendirmenizi karşılaştırın. Bu puanlarda büyük farklar varsa, daha doğru olan sayılar, başkalarının sizi nasıl gördüğünü yansıtan sayılardır. Onların algıları gerçektir.

Genel olarak, sürenin % 60-70'inde dinlemeye ve % 30-40'ında konuşmaya çalışmanız gerekir. Dinlemeye yönelik bu yanlılığın nedeni, insanların çoğunun dinlemesi ama

gerçekten işitmemesidir. Onun için, aşırı telafi davranışına başvurmaya, anlayış yeteneğimizi ilerletmek için daha çok dinlemeye ihtiyacımız var. Bu konuyu bir sonraki bölümde daha detaylı olarak açıklayacağız.

5

YETERSİZ ALGILAMA

Dinleme konusunda ne derecede beceriklisiniz? Konu ile ilgili çok şey yazılmıştır, ancak birkaç basit teknik bu beceriyi öğrenmenize yardımcı olur. Çevrenizdekiler kadar sizin yaşamınızı da zenginleştirir. Minnesota Üniversitesinden Dr.Lyman K. Steil gibi dinleme uzmanlarına göre, Amerikalılar her gün iletişime ayırdıkları sürenin, yüzde 9'unda yazı yazarlar, yüzde 16'sında okurlar, yüzde 30'unda konuşurlar ve yüzde 45'inde dinlerler.

Gene de insanların çoğu etkili dinleyici değildirler. Testlere göre, 10 dakikalık bir konuşmayı dinledikten hemen sonra, ortalama dinleyici söylenenlerin yaklaşık yarısını işitmiş, anlamış, doğru olarak değerlendirmiş ve hatırlamıştır. Kırk sekiz saat içinde bu, % 50 daha azalarak, % 25 etkililik düzeyine iner. Bir haftanın sonunda, sözkonusu düzey yaklaşık yüzde 10'a ya da daha aza iner.

KAYIPLAR İÇİN ÇETELE TUTMA

Sözlü mesajın yüzde 80'e kadar varan bir kısmı, bir şirketin yönetici düzeyinden satış düzeyine doğru yol alırken kaybolur ya da bozulur. Sperry Şirketi tarafından bildirildiği gibi Dr.Steil'in bulgularını dile getirmek gerekirse, "Amerika'daki 100 milyon işçinin her birinin yapacağı basit bir 10 dolarlık dinleme yanlışı, bir trilyon dolara mal olabilir. Harflerin yeniden yazılması, randevuların yeniden programlanması, mal dağıtımının yeniden yapılması gerekir".

New England, telefon şirketinin on iki bölümünden birinde, operatör yardımıyla yapılan konuşmaların yaklaşık yüzde 20'sinde dinleme problemleri nedeni ile gecikme olduğu saptanmıştı. Ortalama gecikme sadece on beş saniyeydi. Ancak bu, o bölüm için, bir yılda 874.800 dolar değerindedir. New England Şirketi, etkili dinlemeyi öğretmek için program geliştirdikten sonra, yukarıda sözü edilen kaybın yaklaşık 500.000 dolarlık kısmını kurtardığını hesaplamıştır.

"CON ED (Birleşik Edison Şirketi) KEŞKE DİNLESEYDİ başlıklı bir habere göre, New York şehrinde, Temmuz 1977'de meydana gelen elektrik kesilmesi, eğer Birleşik Edison Şirketi, Devlet Güç Merkezinden gelen bir uyarıyı dikkate almış olsaydı, önlenebilirdi. Teybe alınan karşılıklı konuşmada, Güç Merkezi'nde çalışan sözcü, Birleşik Edison Şirketinde çalışan bir işçiye, "Bazı elektrik yüklerinden kurtulsanız iyi olur" demişti. İşçinin kayıt edilen yanıtı "Haklısın, haklısın" şeklinde olmuştu. Ancak birisi dinlemedi. Otuz iki dakika kadar sonra New York Şehri karanlığa gömüldü.

Dinlemek için eğitilmiyoruz. Çocukken, temel olarak tehditler işitiriz. Anneler, "Tamam. Üçüncü defadır söylüyorum. Şimdi bu kez popona şamar yiyeceksin" ya da "Bu defa yatağa gideceksin" dediğinde, biz "Tabii" deriz. Dünyaya gelişimizin ilk günlerinden itibaren, insanlar dikkatimizi çekmek için başımıza adeta, mecazi anlamda bir çekiçle vurmak zorunda kalmaktadırlar.Anne babalar da çoğunlukla bir şey istediklerinde, sakince: "Bunu yapmanı istiyorum ve sonra sadece bir kez söyleyeceğim. Yapılmasını istediğim şey bu. Çok dikkatlice dinle. Şimdi sana ne dedim ben?" demek yerine, bağırmaya başlıyorlar. Çocuk söyleneni ister tekrarlayabilsin ister tekrarlayamasın, dikkatle dinlemesi gerektiğini hemen anlar. Bu zalimce bir davranış sayılmaz. Bunu askeri bir tavırla yerine getirmeniz gerekmez. Ama, eğer çocuklarınıza dinlemeyi öğretirseniz, hayatta daha başarılı olurlar.

DİNLEMEYE ÇALIŞIN

Diyelim ki, size kötü bir dinleyici olduğunuz söylendi ya da böyle bir sonuca siz vardınız ve dinleme konusunda daha iyi olmak istiyorsunuz. Yapabileceğiniz şeyler nelerdir?

Bir hafta sürecek bir toplantıya gidin ve sizden doğrudan doğruya konuşmanız istenmedikçe ya da konuşmanız gerekmedikçe kesinlikle birşey söylememeye çalışın. Başka insanların söylediklerine odaklaşmak ve o konuda dikkatinizi yoğunlaştırmak dışında hiçbir şey yapmayın. Ne söylediklerini dinleyin ve gerçekten ne demek istediklerini düşünün. Söyledikleri ve niyet ettiklerinin size farklı olarak görünüp görünmediğini saptamak için notlar alın. Çünkü, insanlar çoğu kez bir şey söyler, başka bir şey kastederler.

Bir hafta boyunca, her toplantıya ya da etkileşim durumuna bir not defteri ile gitmek ve dinlemek için kendinizi disipline edin. Haftanın sonuna doğru, ara sıra daha çok bilgi edinmek için sorular sorun. Sonra bu zaman boyunca neler öğrenmiş olduğunuzu tahmin etmeye çalışın.

Yüz ifadesinin, gözlerinin, sesinin ve bedeninin, konuşmacının sözlerini pekiştirip pekiştirmediğini ya da etkisini azaltıp azaltmadığını gözleyin. Söylenenler ve niyet edilenler arasında bir çatışma olduğunu gösteren sırları açığa çıkarıcı, sözel olmayan işaretleri arayıp bulun. Beden dili ve niyet arasında kesin bir neden-sonuç ilişkisi olmasa da kuşkulu insanlar gözlerini kaçırırlar. Sinirli insanlar yerlerinde duramazlar ve boğazlarını temizlerler. Birisi gözlüklerinin üzerinden bakıyorsa, sizi değerlendiriyor olabilir. Tersine, eğer birisi size doğru eğilirse, gülümserse ve ceketinin düğmelerini açarsa, muhtemelen etkilenmeye açıktır ve sizinle işbirliğine girmek isteğindedir.

Bir süre sessizce oturup dinlemelisiniz ve başka insanların ne söylediğini izlemelisiniz. Eski Sirach yazıtına göre, "Dinlemeyi seversen, bilgi kazanırsın ve eğer kulak kabartırsan akıllı olursun".

KESİN OL

Başkaları sizi dinliyor mu? Birisine yönerge verdiğinizde, sizi gerçekten duyduğundan ve yönergelerinizin izleneceğinden nasıl emin olabilirsiniz?

Bu, özellikle iş yaşamında yaygın bir problemdir. Çünkü çoğu insan yönerge ya da emir verme konusunda çok iyi değildir. Zaman sınırı koymazlar, kesin değildirler. Diyelim ki bir müşteri ile ilgili problem var. Patron yanında çalışanlardan birine "Onunla ilgilen ve bana bildir" diyebilir. Patron aslında şöyle dediğini düşünmektedir. "Müşteriyi ara. Tüm gerekli bilgileri topla. Problemi belirle. Yapabilirsen çöz. Yapamazsan bana gel ve problemin ne olduğunu söyle. Ben çözeyim. Bu gün işe koyul." Çalışanın duyduğu ise şudur "O müşteriyle ilgili bir problem olabilir. Galiba birkaç güne kadar onları aramalıyım ve patronla görüşmeliyim. Evet belki de patron konuyu tekrar açana kadar beklesem iyi olur."

Bu konuşmanın yapıldığı sırada masada bir diktafon bulunduğunu düşünün. Patron toplantı başlamadan önce kayıt düğmesine basar. Böyle yaparken yanında çalışan kişiye "Bunu kaydetmek istiyorum. Çünkü iletişim becerilerimi ilerletmeye çalışıyorum. Müşteri ile problemimizin ne olduğu hakkında çok kesin olmaya çalışıyorum. Sence problem nedir?"

Sonra patron yanında çalışan kişinin problemi tanımlamasını dinler. Bu doğru olmayan, ama çalışanın en iyi tanımı oldu diyelim. O zaman patron, müşterinin problemine odaklaşır. "Müşteri ile konuştun mu? Müşteri ile ne zaman konuştun? Müşteri tam olarak ne söyledi? Müşterinin sözlerini

hatırlıyor musun? Sence bu durum ne kadar öncelikli? Çözüm yolu ne önerirdin? Bu noktada benim olaya girmemin gerekli olduğunu hissediyor musun yoksa sen kendin çözebilir misin?" gibi belirli sorular yöneltir. Sonra "Sanırım önemli bir problem. Müşteriyi bu gün aramanı ve problemin parametrelerini öğrenmeni istiyorum. Müşteriye şöyle söyle 'Sizinle son konuştuğumuzda, bir problem olduğunu hissettim. Bana problemin ana hatlarını söyler misiniz? Çünkü probleminizi çözmek istiyoruz'. Bırak müşteri konuşsun. Sorular sor ki kesin bilgiler versin. Ona şöyle söyle: 'Peki, bunları birer birer çözebiliriz. Sizinle tekrar görüşeceğiz.'

Çalışanın görevi konusunda süre limiti koymak için (ne derece dinlediğini izlemek için), patron çalışana şöyle diyebilir: "Bu gün Perşembe, Pazartesiye kadar bunun nasıl ele alındığı ile ilgili olarak senden bir rapor istiyorum".

DİNLEME İPUÇLARI

İngiliz Yazar Rudyard Kipling, doğru yanıt almak için doğru sorular sorma konusunda şunu söylemiştir: "Altı güvenilir hizmetkârı muhafaza ediyorum. Tüm bildiklerimi bana onlar öğrettiler; İsimleri Ne, Niçin, Ne zaman, Nasıl, Nerede ve Kim." Dinlerken Kipling'in tüm altı güvenilir faktörünü dikkatlice göz önüne aldığınızdan emin olun. Size epey yararı dokunacaktır.

Daha iyi bir dinleyici olmanıza yardımcı olacak bazı tavsiyeler:

1. Eğer biri konuşuyorsa, rahatlayın ve zihninizi boşaltın. Böylece konuşanın söylediklerini almaya hazır olursunuz.

2. İlk birkaç sözcük sizi belirli bir yöne yönelttiği için, doğru olarak duyduğunuzu asla düşünmeyin. En çok dinleme hatası, bir cümlenin ilk birkaç sözcüğünü duyan, cümleyi

kendi zihninde tamamlayıp ikinci kısımı kaçıran insanlar tarafından yapılır.

3. Bir dinleyici olarak, hemen dinlemeye başlamayı öğrenin. Başka bir kişiden gelen bir sesi duyar duymaz, çabucak ilk birkaç sözcüğe dikkatinizi yoğunlaştırın. Bu sizin doğru olarak dinlemeye başlamanızı sağlar.

4. Görünüşünü, sesini ya da genel halini beğenmediğiniz için bir konuşmacıyı dinlemeyi ihmal etmeyin. Yeni bilgiye açık olun.

5. Özellikle sizin geneldeki düşüncenizin tersi olsalar bile, konuşmacının söz ya da düşüncelerine duygusal olarak aşırı tepki vermeyin. Önce onu dinleyin.

6. Bir sonuca varmadan önce, konuşmacının düşüncelerini tamamlamasını bekleyin. Sonra, zihninizde, kesin kanıtları (iyi), genellemelerden (kötü) ayırt ederek değerlendirin.

7. Dinleme, kısmen önemli olan şeylerin yazılmasıdır. Cebinizde daima bir parça kâğıt, bir kalem, not defteri ya da bir kart bulundurun. Gün boyunca birçok önemli şey tartışılır. Ama iş bitiminde detayları hatırlamazsınız. Kimbilir aranızdan kaç kişi, bir kâğıt parçası üzerine el yazınızla yazılmış isimsiz bir telefon numarası bulmuştur. Öyleyse dinlemek, sonradan hatırlamak ve gerekirse belgelemek için not alın.

8. İnsanlar bazen bir şey söylerken, başka bir şeyi kastederler. Dinleme yeteneğinizi geliştirirken, içeriği olduğu kadar niyeti dinlemek de önemlidir. Bu daha önce bahsettiğimiz özümleme süreciyle ilgilidir. Dinlerken gözleyin de. Konuşmacının gözlerinin, bedeninin ve yüzünün, sesi ve sözcükleri ile tutarlı olan işaretleri gönderdiğinden emin olmalısınız. Eğer herhangi bir şey tutarsız geliyorsa, açıklama isteyin. Birçok kişi dikkatsizce dinlemiş oldukları sanki ortaya çıkarmış gibi, açıklama isterlerse aptal gibi görüneceklerinden korkarlar.

Bir yanlış anlamalar zincirini sürdürüp gitmektense, bir konuşmacıya mesajını anında tekrar ettirmek daha iyidir.

9. İnsan iletişimi üç aşamadan geçer: alma (dinleme), bilgi işleme (analiz etme) ve aktarma (konuşma). Bunlardan herhangi birileri birbiri ile çakışırsa, alma (dinleme) sürecinde kısa devre oluşur. Aşırı analiz etmeden dinlemeye çalışın. Konuşanı kesmeden dinlemeye çalışın.

10. Dinleme sırasında insanların diğer bir önemli hatası basit dikkat dağılmalarıdır. Doğru olarak dinlemek için, hemen dinlemeye öncelik verebilmelisiniz. Size gelen bir ses duyar duymaz, dikkatinizi verin ve kendinize, "Bu önemli" deyin. Gözünüzü konuşandan ayırmayın. Tükenmez kalemle, kurşun kalemle, kâğıtlarla ya da diğer dikkat bozucu şeylerle oynamayın.

Eğer bu on adımı izleyebilirseniz, sonunda mükemmel bir dinleyici olursunuz.

İŞLERİ YOLUNA KOYAN SÖZCÜKLER

Çok az dinlemenin bir nedeni çok konuşmaktır. Dünya, hepsi hepsi saatin kaç olduğunu sorduğunuzda, bir saatin nasıl yapıldığını anlatmaya kalkan insanlarla dolu. Tanıdığım bir yönetici tam böyle bir tipti. Akıllı ve iyi eğitilmişti. Bana geldiğinde, şirketin başkanı tarafından onun yerine geçeceği söylenerek, bu göreve hazırlanmıştı. Çünkü başkan onu çok seviyordu.

Adamın problemi bir satışı sonuçlandıramamasıydı. Onunla çalıştıktan sonra, onun herhangi bir şeyin özüne girmesinin gerçekten olanaksız olduğunu anladım. En sondaki asıl meseleye nadir olarak gelebiliyordu. Meselenin hep etrafında dönüyordu ve bilmem gerekenden çok fazlasını söylüyordu. Sonuçta karşısındakini yoruyordu.

Satışları kaçırıyordu, çünkü özümleyemiyordu. Dinlemiyordu. Gözlem yapmıyordu. Müşterinin almaya hazır olduğunu gösteren işaretleri kaçırıyordu. Konuşup duruyordu. Ona konuşmaktan çok dinlemeyi öğretmem gerekti. Ancak ilk önce onu bir problemi olduğuna inandırmam gerekiyordu. Bunu başarabilmem için tek çare sorduğum sorulara yanıt vermesini gerektiren bir sohbet sırasında, onu videoya çekmekti.

Bir seferinde ona bir soru sordum ve onun yanıtı beş dakikadan fazla sürdü. Sadece sorduğum soruya yanıt vermekle kalmadı; ona sormadığım üç soruyu da yanıtladı. Bunlardan ikisi ona yarar sağlayacak konular değildi. Ona video teybi gösterdikten sonra bile, tüm konuştuklarını akla uydurdu ve onlar için bahaneler buldu. Sonra gerçek sohbetin yazılı bir suretini hazırladım. Onu okuttum ve yazıyı yüksek sesle okumasını sağladım.

Bunu yapınca o kadar utandı ki bir problemi olduğuna inandı. Sonra, sorulan soruya mümkün olan en kısa yoldan yeniden yanıt yazmasını istedim. Sonunda, tam on dokuz saniyede üç cümleden oluşan mükemmel bir yanıt ortaya çıkardı.

DAHA AZ KONUŞ

Genel bir önemli kural: Çoğumuz ihtiyacımız olduğundan daha çok konuşuruz. Çoğumuz, insanlara öğrenmeleri gerektiğinden daha fazlasını anlatırız ve bir şey anlatırken çoğumuz gereğinden fazla süre kullanırız. Eğer bunu kabul ederseniz, konuşmanızı daha açık bir hale getirmeye başlayabilirsiniz ve başkalarının kendilerini dinlemek zorunda hissettikleri değil, dinlemek istedikleri biri olabilirsiniz. Çıkarılacak ders: Çoğunlukla dinlediğinizden fazla konuşuyorsanız, iletişimde hata yapıyorsunuz ve belki de insanları sıkıyorsunuz.

6

İYİ BİR İLETİŞİMCİ OLMAK İÇİN DÖRT TEMEL İLKE

İletişimde bulunduğunuz insanların sizde hoşgörmeyeceği yalnızca dört şey var: "Hazırlıksız olmak, rahat olmamak, ilginç olamamak ve suya sabuna dokunmamak". Sınıfta bir şey anlatmak için ilk kez ayağa kalktığınızı hatırlayın. Belki de beşinci sınıftaydınız çok sert olan öğretmeniniz adınızı söyledi ve kalbiniz duracak gibi oldu. Geçmişe dönelim ve kulak misafiri olalım. Alay etmek değil niyetim. Aslında Tanrının lütfu sayesinde hepimiz için aynı şeyler söz konusu.

Bir zamanlar, akan burnu ile sadece ayakkabısının biri bağlı olan şişko Henry vardı. Onun sırası geldiğinde, o kadar kızarırdı ki, yüzü çilleriyle karman çorman olurdu. Oracıkta donup kalan Rhanda gülümsemekten korkardı. Çünkü, diş telleri yüzünden ağzı dikenli tel kafesi gibi görünürdü. Sonra sınıfın "beyni" olan Ment vardı. Bazen papyon kravat takardı. Ama gözleri kuş gibi kanat çırparak konuşurdu.

Beşinci sınıfta, bu gibi anlar travmaya yol açabilir. Neyseki hepimiz tüm bunlara şimdi gülebiliyoruz. Ama birçoğumuz için, hâlâ sinirli bir gülüştür bu.

Bir çok insan, ilk kez resmi bir konuşma yaptıklarında, küçük düşürücü bir yaşantı geçirmişlerdir ve bunun etkisinden asla kurtulamamışlardır. Sonraki bölümde, sahne korkusu ve topluluk önünde konuşmaya bağlı diğer kaygılar ile ilgili problemleri inceleyeceğiz. Ama hemen şimdi, büyüklüğüne bakmaksızın dinleyicilerin bir konuşmacıda hoşgörmeyecekleri

dört şeyden bahsetmek istiyorum. Eğer bu birkaç şeyi doğru olarak yapmaya dikkat ederseniz, dinleyicilere ulaşma konusundaki korkunuzun hepsi olmasa bile çoğu kaybolacaktır. Sonuçta başarılı bir iletişimci olursunuz. Durum değişse bile, temel ilkelerin değişmediğini hatırlayın. Bu dört ilke, resmi konuşmalarda olduğu kadar, kişilerarası iletişimlerde de geçerlidir.

Bu dört unsur -"dört temel ilke"- basittir. Ama bu kolay oldukları anlamına da gelmez. Gene de eğer her iletişim durumunda onları zihninizde tutar ve uygularsanız, otomatik olarak daha başarılı olursunuz.

İLK TEMEL İLKE: HAZIRLIKLI OLUN

Hazırlık yapmak temeldir. Çünkü, başka insanlarla konuştuğunuzda, konuştuğunuz konuyu bildiğinizden kesinlikle emin olmaları gerekir. Bu, o konuda dünyada birinci otorite olmanızı gerektirmez. Ancak dinleyiciler, o konuda kendilerinden daha çok bilgiye sahip olmanızı ve onlara sunmak için planlı ya da plansız olarak, hazırlık yapmış olmanızı hissetmelidirler.

Amerikalı bir senatörün adamları arasında mükemmel bir konuşma metni yazıcısı da vardı. Bir gün, utangaç ve genç bir adam olan konuşma yazıcısı "Sanırım herşey oldukça iyi gidiyor efendim" dedi. "Size hazırladığım konuşmalar tarz ve içerik açısından büyük oranda beğeniliyor. Bunun için ücretimin arttırılmasını rica ediyorum." Senatör kızarak "Sen, konuşmaları yazmaya devam et" diye cevap verdi. Ücretini, arttırmayı reddetti. Ertesi gün, senatörün televizyonda önemli bir konuşması vardı ve konuşmasının ilk sayfasını okumaya başladı. "Bu gün" sesini ayarlayarak devam etti "Ulusal olarak karşı karşıya bulunduğumuz dört temel problemden söz edeceğim." Sonra konuşmasını sürdürdü. Nihayet, "Şimdi de bu problemlere çözüm olarak neler önerdiğimi söyleyeceğim" dedi ve

sayfayı çevirdi. Aynen şöyle yazılıydı, "Peki cimri herif, şimdi kendin devam et."

NEREDEN BAŞLAMALI

Sayıları ne kadar az ya da çok olursa olsun dinleyicilerin hoşgörmeyecekleri ilk şey, senatör gibi davranmanızdır -yani hazırlık yapmamanızdır. Hazırlık yapmayı iyi arkadaşım olan Pearl Bailey'den öğrendim. Dünyadaki hiçbir oyuncu hazırlık yapmayı o kadar kolaya indirgeyemez. Pearlie Mae olarak tanınan bu hanım, oyunun orta yerinde yatak odası terliklerini bile giyerek çıkar ve bir sallanır sandalyede oturur. Ne kadar yorgun olduğunu size anlatır, sahnede gezinir, orkestra ve dinleyiciler ile konuşur.

Sıradan bir gözlemci onun oyununu sürdürürken kesinlikle gelişigüzel kanat çırptığını düşünür. Ama ben Pearl Bailey'in provasında bulundum. Bu hanım mükemmel bir profesyoneldir. Orkestradan çıkan müziğin her notasına hakimdir. Her davul vuruşunun zamanını bilir. Sahneyi gözleri ile ölçer ve nereye kadar hareket edebileceğini tamı tamına bilir. Işıkların nereyi aydınlatacağını, duracağı yeri gösteren seloteyp işaretlerinin döşemenin üzerinde nerede olduğunu bilir. Dinleyicilerin görüş hatlarının nerelerden geçtiğinin farkındadır ve tüm oyunun ritmini denetiminde tutar.

Prova sırasında, orduda askerleri çalıştıran bir çavuş kadar soğuk ve serttir. Daima hoş ama serttir. Provada o kadar titizdir ki, gerçek gösteri başladığında, kolayca üstesinden geliyormuş gibi göstermeyi becerir. Gösteri yaparken harikadır.

Bu konuda çalışan insanları eğitirken onu sık sık düşünürüm. Birçok insan en önemli şeyi yapmaktan -küçük bir prova- kaçınmaya çalışır. Eğer onlar Pearl Bailey'in hazırlanmak için harcadığı sürenin yüzde 20'sini kullanmış

olsalardı, gösteri sırasında çok daha başarılı olurlardı. Sadece hazırlanmanız yetmez. Çok meşgul bir üst düzey yöneticisi dahi olsanız, hazırlığın en azından bir kısmını kendiniz yapmalısınız.

İster bir toplantıyı hazırlamak için ya da bir konuşma yapmak için yalnız çalışın, isterseniz dışardan biraz yardım alın, dinleyicilerinizin bilgisini, ilgilerini ve ihtiyaçlarını değerlendirerek işe başlamalısınız. Kendi kendinize sorun: "Niçin konuşmam istendi? Bu durumda benden ne bekleniyor? Dinleyicilerimin ilgilendikleri konuya özel tecrübelerimi nasıl uygulayabilirim?" Basılmadan önce düşüncelerinizi dikte edin ya da yazın. Sonra geri dönün ve metni daha iyi hale getirin.

YAPACAĞINIZ KONUŞMAYI ANLATIN

Hazırlık ile ilgili diğer önemli bir nokta, konuşmayı yapmadan önce yüksek sesle baştan sona anlatmaktır. Böylece tökezlediğiniz sözcük ve deyimleri değiştirebilirsiniz. Eğer bunu yaparsanız, başarılı olmayı neredeyse garantilemiş olursunuz.

Hazırlanmamış konuşmacılar hakkında hepimiz birşeyler duymadık mı? Konuşmacı adına utanırız ve zamanımız boşa harcandığı için kendimizi kızgın ve engellenmiş hissederiz.

SORUMLULUKTAN KAÇMAK YOK

Oldukça ilginçtir ki, hiyerarşide kendilerinden aşağıda bulunan kişilerin ve çalışma arkadaşlarının kötü şekilde düşünülmüş ve şapşalca hazırlanmış bir görev hakkında özürlerini kabul etmeyecek olan birçok kişi, bir konuşma yapma ya da bir iş toplantısı için bir sunuş hazırlama konusunda, en beceriksiz şekilde sorumluluktan kaçarlar. "Şey, zamanım yoktu. Hayır, yüksek sesle prova yapmadım. Hayır, toplantıya

gelmek üzere yola çıkana kadar ona hiç göz atmadım. Konuşma yazıcısı istediğimi yazmadı." Evet, bu özürler kabul edilemez. Bu sözleri söyleyenler niçin gerekli düzeltmeleri yapmamışlardır?

Kendinizi özür bulmaya çalışırken yakalarsanız şu soruları sorun: Neden korkuyorum? Başarı kaygım mı var? Yargılanmaktan mı korkuyorum? Bu konuşma ya da sahneye çıkma zamanımı vermeye değecek kadar önemli mi yoksa onu çalışanlardan birine mi devretsem? Eğer hazırlık ve prova yapmazsam, bu beni ilham kaynağı ya da lider olarak görenler için nasıl bir örnek teşkil eder?

HAZIRLIK DENETLEME LİSTESİ

Bir taslaktan konuşma hazırlamak için, aşağıdaki Denetleme Listesinin uzunluğu sizi lütfen korkutmasın. Liste bir sonraki konuşmanızı hazırlamada size zaman kazandıracaktır.

A- Hazırlanma:

1. ***Dinleyicilerinizi değerlendirin:*** Dinleyicilerin özel ilgilerini, uzmanlıklarını, istek ve amaçlarını önceden öğrenin. Böylece onlara uygun şekilde ulaşabileceğinizden emin olabilirsiniz.

2. ***Durumu düşünün:*** Yaklaşımınız grup tarafından kutlanan bir olay - tatil, yıldönümü, emeklilik ya da bildiri gibi - tarafından etkilenebilir.

3. ***Konuşmanızın uzunluğunu belirleyin:*** Size verilen süreden bir parça daha kısa süre kullanın. Dinleyicileriniz şaşırsın ve minnettar olsun.

4. ***Konuşmanızın amacını belirleyin:***

a. Eğlendirmek

b. Bilgilendirmek

c. İlham vermek

d. İkna etmek

İyi bir konuşma tüm bu dört elemanı birbiri ile kaynaştırır.

5. ***Tek bir cümle ile yazılabilecek temel bir fikir belirleyin:*** Eğer temel fikrinizi bir iş kartının arkasına yazamıyorsanız, çok karmaşık demektir.

6. ***Güveninizi pekiştirmek için,*** konuştuğunuz konu ile ilgili ayrıntılı bilgi edinin. Hazırlığınızın bir kısmını siz kendiniz yapmalısınız...

7. ***Bilgi toplayın:*** Araştırın. Sözlerinizin, grubun ilgilendiği konular ile ilişkili olmasından emin olun.

8. ***Dinleyicilerin özünü ve size karşı o andaki tutumunu dikkate alın:*** Düşmanca ve kuşkulu dinleyiciler için, konunun tüm yönlerini anladığınızı göstermeniz gerekir. Destekleyen dinleyiciler için ise, müşterek değerleri doğrulamak yeter.

9. ***Konuşmayla ilişkili olan iyi bir açılış cümlesi ya da öykü bulun.*** Sizi ilgilendirmeyen, dinleyicilerinizi de ilgilendirmez.

10. ***Muhtemel konuşma yapıları şunları içerir.***

Geçmiş - Şimdi - Gelecek

Dinleyicilerin size sorabilecekleri üç-beş soru yazın ve konuşmanızın temeli olarak o soruları cevaplandırın.

B- Örnek bir konuşma özeti:

GİRİŞ (Dinleyicilere ne anlatacağınızı açıklayın)	I. İlginç bir olay, şaşırtıcı cümle gibi.. A. Geçiş cümlesi (açılışın dinleyicilerle bağlantısını kurun ve niçin konuştuğunuzu söyleyin).
ANA BÖLÜM (Anlat)	II. Açılışta ortaya konan ana fikrin gelişmesi. A. Destekleyici gerçekler B. Destekleyici gerçekler 1. A ve B'nin alt noktaları 2. Aynı şeyler 3. Aynı şeyler C. Kapanışa geçiş
KAPANIŞ (Onlara neler anlatmış olduğunuzu söyleyin ve konuşmanızı bitirin.)	III. Özet A. Dinleyicilerde bırakmak istediğiniz son izlenim.

Konuşma taslağını basit olarak hazırlayın: Geniş aralıklarla ve okunması kolay olacak şekilde yazın.

C- Konuşma yapma:

1. Taslak yapıldıktan sonra, dikkate değer deyişler ve alıntılar içeren belirli düşünceleri sözcüklere dönüştürün. İlginç olun!

2. Söylediklerinizi, gerçekler, örnekler, benzetmeler ve benzeri şeylerle destekleyin.

3. Konuşmayı yüksek sesle okuyarak banda kaydedin (Başarı için çok önemlidir).

4. Konuşmanın süresini belirle. Beklenmeyen birşeyleri de hesaba katarak gerçek konuşma süresinden yüzde 20 daha uzun bir süre ayırın.

5. Hitap edeceğiniz dinleyicileri dikkate alın ve arka sıradakilere ulaşma alıştırmaları yapın (yeterli ses yüksekliği, ancak konuşurken bağırma ya da zorlanma).

6. Konuşmaya başlamadan önce dinleyicilerin dikkatini çekmek için süre ayırın. Ara verin. Sonra göz teması kurmaya çalışın.

7. Ses geçişlerini incelemek için, konuşmanızı ses ya da görüntü kayıt cihazından dinleyin.

   a. Hız ya da tempo değişmeleri
   b. Kibarlık
   c. Şiddet
   d. Ses hacmi
   e. Yüksek ve alçak ses
   f. Telaffuz
   g. Drama (sessizlik, sahnede yer değiştirme)
   h. Güvenli konuşup konuşmadığınız.

8. Yüksek sesle tekrar prova edin ve yeterince göz teması kurduğunuzdan emin olun. Okuduğunuz yeri kaybetmeden başınızı konuşma özetinden kaldırabiliyor musunuz?

9. Ne kadar yüksek sesle prova yaparsanız, konuşmanız o kadar iyi olur.

KENDİNE MAL ET

Konuşma malzemesini kendine mal etmek önemlidir. Başkan Reagan bu konuda uzmandır. Konuşma yazıcısının hazırladığı malzemeyi, kendi düşünce ve deyimlerini içine katarak, kelimesi kelimesine sunar. Bu çok fazla zaman bile gerektirmeyebilir. Müşterilerimden bazıları eğer konuyu iyi biliyorlarsa bunu en çok yarım saat içinde yapabilirler. Ama, birçok genç yönetici, yapamayacaklarından o kadar korkarlar ki, bundan tamamen kaçınırlar. Yöneticiler kurulu veya Öğretmen Ana-Baba Birliği toplantısında olsanız da olmasanız da profesyonel şöhretiniz ön plandadır. Kendinizi işin içine katmalısınız. Bu, sürenizin en önemli kullanılışıdır. Kendiniz ve temsil ettiğiniz organizasyon için iyi izlenim bırakmak, işinizin tamamının bir parçasıdır. Tekrar söylemek gerekirse, önemli bir temel nokta, *iyi hazırlanmış olmaktır.*

İKİNCİ TEMEL NOKTA: DİĞERLERİNİ RAHATLATIN

Diğerlerini rahatlatmak için, siz kendiniz rahat görünmelisiniz. Konuşmacının rahatlığı ile ilgili görmüş olduğum en iyi örnek, "Mike Douglas Gösterisindeki" bir konuğumuz, Cleveland'da bulunan yerel bir mağazada şikâyetlerle ilgilenen şefti. Bir Noel gösterisi yapıyorduk ve insanların değiştirmek için geri getirdikleri, alışılmadık bazı hediyeler ile ilgili olarak şefin anlatacaklarının ilginç olacağını düşünmüştük. İnsanlar o hediyeleri niçin geri getirmişlerdi ve şikâyetleri neydi? Bu adam, yaklaşık yüz kırk kilo ağırlığında olmasına rağmen, kendinden tamamen hoşnut, neşeli biriydi.

Stüdyoda, konuk ve ağırlayıcının oturdukları, üzerinde dört-beş sandalye olan, "gazebo" adını verdiğimiz küçük ve yüksekçe bir platformun bulunduğu bir bölüm vardı.

İri yarı olan şikâyet bölüm şefi içeri girdi ve platformun üzerindeki sandalyelerden birine oturdu. Diğer üç ya da dört konuk daha önceden gelip oturmuşlardı. Program sırasında, sandalyesi arka ayakları üzerinde öne arkaya sallandı. Sandalyenin ayaklarından birinin, platformun kenarına santim santim yaklaştığını fark ettim. Bir reklam arasına üç-dört dakikamız kalmıştı. Sandalyenin platformun kenarına ulaşmasından önce reklam arasına başlamak için yapabileceğim tek şey, dua etmekti. Olup bitenle ilgili olarak Mike'ı uyarmak için bir işaret kartı yazmayı denedim. Ancak kartı ona geçiremedim.

Sonunda kaçınılmaz olan gerçekleşti. Sandalyenin bacağı platformun arka kenarından aşağı kaydı. Sandalye arkaya yuvarlandı ve tam cümlenin ortasında yüz kırk kiloluk adam, arkaya doğru takla atarak yuvarlandı ve görüntüden kayboldu. Bir an Mike ve adam konuşuyorlardı, bir sonraki an adam yok olmuştu ve grubun içerisinde kocaman bir boşluk meydana gelmişti. Stüdyo seyircisinin soluğu kesilmişti.

Fakat adam kendinden o kadar emindi ki, toparlandı, sandalyeyi aldı, öne doğru yürüdü, sandalyeyi yerleştirdi ve oturdu. Anlattığı hikâyeye eksiksiz olarak kaldığı yerden devam etti. Dinleyiciler ve tüm televizyon ekibi, böylesi bir durumda soğukkanlılığını koruduğu için adamı ayakta çoşkunca alkışladılar. Tüm olay sırasında o kadar rahattı ki, dinleyiciler onu sevdiler. Ondan sonra, adam zor bir durumu büyük bir rahatlık ve kendine güvenle atlatma yeteneğinden dolayı, gösterimde neredeyse sürekli olarak yer aldı.

YALNIZCA İNSANIZ

Birçok insan bir televizyon programında sahneden yere düştükleri için öylesine utanç duyarlar ki, bir daha televizyona asla çıkmazlar. O şikâyet bölümü müdüründen yirmi yıl kadar önce bir şey öğrendim ve bu zihnime sürekli olarak kazındı.

Hepimiz insanız. Kazalar olabilir. Mükemmel değiliz. Hatta kendimizi aptal konumuna da düşürebiliriz. Ancak, eğer gülümseyebilirsek ve devam edersek, dinleyicileri kazanabiliriz.

Şimdiye kadar görmüş olduğum en başarılı yöneticiler güçlü, ama gene de başka insanları rahatlatan kişilerdir. Örneğin, Sara Lee şirketinin şefi John H.Bryan Jr., konulara aldatıcı şekilde gelişigüzel yaklaşan bir adamdır. Jilet gibi keskin bir zekâsı olan, çok sert kararlar alabilen biri olduğu açıktır. Ancak çok sakin ve rahat görünür. Başkalarını gerçekten rahatlatabilir. Harika bir gülümseyişi vardır. Konuşurken karşısındakine bakar.

RAHAT OLMAK

"Rahat olun" demek kolaydır, ama bunu biraz daha ayrıntılı olarak tanımlamalıyız. Bu amaca ulaşmada size yardımcı olacağım. Rahat olan ve başkalarını da rahatlatan insanlar, olaylar karşısında gerginleşerek ve başkalarının da öyle olmasına yol açarak aşırı tepki göstermezler. Eğer birisi büronuza girer ve bir kamyonun arabanıza arkadan çarpmış olduğunu ve tamamen harap ettiğini söylerse, keyfinizin kaçması doğaldır. Ama size yalnızca kötü haberi veren kişinin önünde atıp tutmak doğal değildir. Bunu başkalarına sıklıkla yaparız. Duygularımızı ve onların rolünü yerli yerine oturtmaktan çok onların da keyfini bozarız.

Çalışırken, bir paketin postada kaybolduğunu öğrenen insanlarla karşılaşırım; sinirden mosmor olurlar. Bu, çalışma yerinde zincirleme bir tepkiye yol açar. Sadece o kişinin günü mahvolmakla kalmaz, başkalarının da keyfi kaçar. Diğer yandan, serinkanlı başka bir kişi, gönderici ya da posta servisi ile temas kurar ve paketi izlettirir. On olaydan dokuzunda kayıp

paket bulunur. Bulunmazsa da, nasıl olsa yapabileceğiniz bir şey yoktur.

Günün geri kalan bölümünde, bürodaki yaratıcı atmosferi bozmanın bir yararı yoktur. Ne kadar çok insanın duygularını kontrol edemediklerini bilseniz şaşardınız. Bu diğer insanları rahatsız eder ve onların etkili olarak iletişim kurma yeteneklerini azaltır. Bazı insanlar, sert bir öfke gösterisinin, onları daha önemliymiş gibi göstereceğine gerçekten inanırlar. Gerçekte ise, bu tavır onların başkalarının gözündeki değerini düşürür.

Konuşma yapacağım bir günde, kötü haberlerden ve olumsuz insanlardan uzak dururum. Bunu sağlayamazsam, sorunu kendi çerçevesine yerleştirmeye çalışırım - gerçekten ona gülmeye çalışırım. Konuşmaya başlarken sinirli olursam, dinleyicilerin rahatını kaçıracağımı bilirim.

Eğer kendinizi rahatlatmak ve başkalarının rahatlamasını sağlamak istiyorsanız - özellikle kişilerarası iletişimlerinizde- başlama noktanız, başkalarını oldukları gibi kabul etmektir. İki seçeneğiniz var. İnsanları hoşgörüyormuş gibi davranabilirsiniz ya da insanlara değer verirsiniz. İnsanlara değer verenler başkalarını daha çok rahatlatabilirler.

İş ortamında, bir kişinin, bir düşünce ile patrona geldiği bir çok durumla karşılaşırım. Düşünce işe yaramaz ve hatta biraz mantıksız ya da üretkenlikten uzak olabilir. Bazı patronlar, o kişinin kendini aptal gibi hissetmesine yol açarak azarlarlar. Başka patronlar ise kollarını kavuşturarak, gözlerinde soğuk bir ifade ile, düşüncenin işe yaramadığını iletir şekilde öylece oturmakla yetinirler. Mükemmel iletişimci olan patronlar, çalışanın düşüncesini açıklamasına izin verirler. Patron ilkönce gülümser ve bir öneri ile geldiği için kişiye teşekkür eder. Sonra patron bir soru-cevap, yani diyalog yaklaşımına başvurur. Böylece, üzerinde çalışılması gerektiği anlaşılana

kadar, kişinin ortaya attığı düşüncenin sonuçları hakkında düşünmesine yardımcı olur. Katkısı için destek almak, kişinin en azından rahatlamasını sağlar, hatta daha iyi bir düşünce ile gelmesi için güdülendirir. Amaç zaten bu değil midir? Başkalarını rahatsız ederseniz, size asla tekrar yaklaşmazlar. Bunun ahlaki açıdan olduğu kadar, birçok düşünce arasından o muhtemel harika düşünceyi engellediği için de bir bedeli vardır.

HAFİF DOKUNUŞ

Başka insanları rahatlatmak için yapıcı bir yol kendini hafife almaktır. İşinizi ciddiye alın fakat kendinizi o kadar ciddiye almayın. Birebir ilişkilerde veya daha çok dinleyiciye karşı konuştuğunuzda böyle davranmalısınız. Bunu sonraki bir bölümde daha detaylı olarak tartışacağız. Espri, hemen herşeyden ciddi bir şeyleri çekip çıkarmak için bir yöntemdir ve dünyada çok ender olarak kullanılır. John F. Kennedy ve Ronald Reagan dünyadaki en ciddi işe sahip, fakat (kendileri ve başkaları için) o işi hafife alabilen iki insan olarak hatırlanıyorlar. İşte Kennedy ve Reagan'ın, mesleki yaşamlarının çeşitli dönemlerinden bazı espri örnekleri.

Soru: (küçük bir erkek çocuğundan) Senator Kennedy, nasıl bir savaş kahramanı oldunuz?

Senatör Kennedy: Senatör Kennedy: İstemeyerek. Gemimi batırdılar.[7]

Gazeteci: Efendim, yeni Posta Genel Müdürü için belirli adaylarınız var mı? İş hayatından mı yoksa politik çevrelerden mi birini arıyorsunuz?

Başkan Kennedy: Adaylar belirleniyor. Ancak göz önüne alınan başka konular da var. Mesela postacılık ile ilgili bir geçmişe sahip olmak gibi.[8]

Başkan Reagen: (B-1 üretimini istemek hakkında beni eleştiriyorlar). Onun bir uçak olduğunu nereden bilebilirdim? Onun askerler için bir vitamin olduğunu sandım.[9]

Başkan Reagen: (bir grup doktora) Yaşamım boyunca bir çok ilerleme kaydettik. Örneğin, doğduğum zamanki yaşam sürem ile ilgili beklentiden on yıl daha uzun yaşadım- Bir çok insanı oldukça rahatsız eden bir neden.[10]

DİĞER OLUMLU NİTELİKLER

Kennedy ve Reagan'ın hoş üslûpları kitapları doldurdu. Sizin güçlü bir espri anlayışınız olmasa bile, diğerlerini başka niteliklerinizle de rahatlatabilirsiniz. Güvenilir bir insan olarak tanınabilirsiniz. Dedikodu yapmayabilir ya da orada değillerken başkalarıyla alay etmeyebilirsiniz. Yapmacık övgülerden kaçınabilirsiniz, ama mümkün olan her durumda başkaları hakkında olumlu şeyler söyleyebilirsiniz.

Daha rahat görünmeye çalışabilirsiniz. Keskin, aptalca hareketler yapmayın. Kürsüdeyken, kâğıtlarınızı sallamayın. Saçınızla oynamaktan ya da burnunuzu çekiştirmekten kaçının. Bu hareketler rahatsızlık mesajı ifade eder. Kürsüye gösterişsizce yürüyün, kâğıtlarınızı kürsünün üstüne koyun, ellerinizi kürsünün iki yanına yerleştirin. Sonra da dinleyicilere bakın. Kendi konuşma sürenize sadık kalın. Süre azalıyor diye aşırı tepki gösterirseniz, rahatsız görünürsünüz.

Ronald Reagan'ın en büyük yeteneği, konuşma yeteneği değil, başkalarını rahatlatma yeteneğidir. 1984 kampanyasına başlarken bir gün, altı kişi White House'daki gayri resmi bir toplantıya katıldık. Ceketlerimizi çıkarmış, kravatları gevşetmiş, gömlek yakalarını kıvırmıştık. Kahve fincanları yarı yarıya boşalmıştı ve kül tablaları doluydu.

Birdenbire, hiçbir uyarı olmaksızın, Amerika Birleşik Devletlerinin Başkanı içeri girdi. Silahlı Kuvvetlerin başı. Özgür dünyanın lideri. Bir grup yetişkin adamın yerlerinden fırlayıp, kendilerine çeki düzen vermek için daha hızlı hareket ettiği asla görülmemiştir. Grubun oldukça dağınık bir halde olduğunu söylemeliyim. Reagan sadece gülümsedi ve sanki "Rahat edin çocuklar" der gibi elini kaldırdı ve edalı bir şekilde; "Sabun satışı yaptığınıza göre, bir barda imiş gibi görüneceğinizi tahmin etmiştim" dedi. Burası ve diğer ürünlerin satışıyla ilgili reklam işinde çalışırken yaşadıkları hakkında bizimle birkaç dakika konuştu. On beş dakika süren sohbet ve takılmalardan sonra, gözleri parlayarak, "Bu mistik hava etkisini kaybetmeden buradan ayrılsam daha iyi olacak sanırım" dedi. İçeri geldiği sıradaki kadar rahat ve kendinden emin bir şekilde herkesin elini sıktı ve odadan çıktı. Toplantımızın geri kalan kısmı yeni bir enerji ve amaç kazanmıştı. Çünkü başkan herkesin rahatlamasını sağlamıştı.

GÜÇ BİR VAKA

Bana gelen birçok yöneticinin problemi, farkında olmaksızın, başka insanları rahatsız etmektir. Bu problemin nedenlerini teşhis etmek ve çözüm önermek benim işimdir. Şimdiye kadar çalıştığım en güç danışan, kendisini, başkalarının onu gördüğü gibi göremeyen bir adamdı. Herkes ondan hoşlanmıyordu ve o kendini oldukça seviyordu. Aslında bu tam olarak doğru değil. Bazı insanlar ondan nefret ediyordu. Sonuç olarak, benim işim, başka insanların ona karşı ne hissettilerini mümkün

olduğunca diplomatik bir şekilde açıklamaktı. Bu güç bir işti. Çünkü ben kendim de ondan hoşlanmamaya başlıyordum. Bunun nasıl ve niçin meydana geldiğini ona göstermem ve sonra kendini ifade etmesi için yeni yollar bulması konusunda ona yardım etmem gerekiyordu.

Davranışı aşağı yukarı şöyleydi. Eğer onun bir şeyler bildiği bir konuda konuşuyorsanız ve sizinle aynı görüşte değilse, tersleyerek sözünüzü keser ve "Anlamıyorsun, sana bunu açıklamalıyım" diyerek boğazınıza sarılırdı. Ya da, size vermiş olduğu bir yazı ile ilgili olabilecek bir soru soracak olsanız, söze "Belli ki sana verdiğim raporu okumamışsın..." diyerek başlardı. Herkese sürekli olarak ders verirdi. Kibarlık yaptığını sandığı zaman bile, "Dur sana açıklayayım" diye söze başlardı. Sizin söylediklerinizle ilgilenmemişse, sıkılmış görünür ve konuyu değiştirirdi. Hiç böyle birini tanıyor musunuz? Hiç kendiniz böyle davrandınız mı?

Birdenbire aklıma, ona hiç öğretmenlik yapıp yamadığını sormak geldi. "Evet" dedi. Meslek yaşamımın ilk başlarında birkaç sömestr ders verdim. Gösterdiği davranışların buradan kaynaklandığını anladım. Herkese öğrenci muamelesi yapıyordu. Sorun, bu şekilde konuşulmaktan hoşlanmayan arkadaşlarına ve yönetim kurulunun diğer üyelerine ders vermeye kalkmasıydı. Ona, arkadaşlarına ve amirlerine nasıl davrandığını video yardımı ile göstermeyi denedim. O mağrur tutumunu sürekli olarak takındığı için, ona ulaşmak kolay değildi.

Bu adamın probleminde, öğretmenlik yapmış olmasından başka şeyler de rol oynamıştı. Öğretmenlerin çoğu öğrencilerine bu şekilde davranmaz. Psikologlar olsaydı, bu adamın aşağılık kompleksinden ve başkalarını küçülterek kendisini büyük hissetme gereksiniminden bolca söz ederlerdi. Ama benim işim, adamın işyerinde etikili olarak çalışabilmesini sağlamaktı. Bu şekilde davranmaya duyduğu ihtiyacın nedenini bir psikologla konuşmasını ona önerdim. Aynı zamanda,

davranışına son vermesini, aksi halde, bana göre, işten atılacağını söyledim. Böylesi bir ifadenin, bazı insanların dikkatini ne kadar çekebileceği şaşırtıcıdır.

Sonunda şöyle dedim. "Ya kendi şirketini kurmak zorunda kalacak ve en büyük patron olup, istediğin şekilde davranacaksın ya da davranışını değiştireceksin."

Nihayet, videoya çekilen birçok rol-oynama oturumlarından sonra, davranışlarını dramatik bir şekilde değiştirebildi. Ondan sonra, hemen hemen çoğu üst düzey yöneticilerinden olmak üzere, bana birçok müşteri gönderdi.

Tekrar söylemek gerekirse, ikinci temel ilke *başkalarını rahatlatmaktır.* Öyle yapıyor musunuz?

ÜÇÜNCÜ TEMEL İLKE: TAVIR ALMAK-KARARLI OLMAK

Tavır almak çok önemlidir. Çok az kişi, birşey hakkında şiddetli duygular duyduklarında, donup kalırlar ve konuşamazlar. Eve arka arkaya beş gece geldiğinizde de oğlunuzun bisikleti otomobil yolu üzerinde duruyorsa, ilk birkaç kez homurdanırsınız ve bisikleti kaldırıp kenara koyarsınız. Ama beşinci kez aynı şey olursa, "Tamam, bu kadar yeter" (ses değişikliği/yükselmesi) dersiniz. "O bisikleti (el hareketi) otomobil yolundan uzak tut yoksa kaldırıp atarım". Bu kez ifadeniz çok açık. Yüz ifadesi, göz iletişimi, sözel güç ile ilgili öğrenmiş olabileceğiniz herşey biraraya gelir ve kararlılık sayesinde anlam kendiliğinden netleşir.

Yöneticilere yönelik dersimde bu nedenle geleneksel tekniklerden kaçınırım. Ne söylediğinizin farkındaysanız ve niçin söylediğinizi biliyorsanız ve ne söylediğinize önem veriyorsanız, onu etkili olarak söylersiniz. Diğer önemli bir nokta, tüm bunları yapacağınız zamanı iyi seçmektir. Ne zaman

etkili olmanız gerektiğini ayırt edin. İster patrona düşüncelerinizi kabul ettirmek isteyince, ister arkadaşlarınızla toplantı halindeyken ya da askerlerinizi havaya sokarken, anlatımınız etkili olmalı. Kuşkusuz zamanınızın yüzde yüzlük bölümünde böyle davranmanız gerekmez. Ama ne zaman başkasının sizinle ilgili düşüncesi önemliyse o zaman harekete geçmelisiniz. Elinizden geldiğince *kendiniz olun.*

Sıradan insanlar, kararlılıkla harekete geçtiklerinde olağanüstü iletişimci olurlar. California'da, Fair Oaks'lu Candy Lightner'in başına, on üç yaşındaki kızı Cari, kapkaççı bir şoför tarafından öldürüldükten sonra, işte böyle bir şey geldi. Şoför, sarhoş araba sürmek ve bu sırada saldırgan davranmaktan dört yılda üç kez mahkum olmuştu. Her seferinde, mahkeme tarafından azarlandıktan sonra sürücü belgesini geri almıştı. Cari'yi öldürmesinden iki gün önce, alkollü iken başka bir kapkaç usulü soygundan tutuklanmış, kefaletle serbest bırakılmıştı.

Onu tanıyan tecrübeli bir polis, Candy Lightner'a: "Bayan, bu adam herhangi bir hapis cezası alırsa şanslı sayılırsınız" dedi.

Candy Lightner, acı dolu, kızgın ve engellenmiş bir halde, başkalarının da kızı gibi kurban olmasını önlemeye karar verdi.

Boşanmış olmasına ve diğer iki çocuğuna bakmak durumda olmasına rağmen, Candy Lightner işini bıraktı ve Sarhoş Şoförlere Karşı Anneler Derneğini kurdu. Kızı ölünceye kadar tamamen apolitik olan (Oy vermek için bile kayıtlı değildi) Lightner, kararlılığının gücünü kullanarak, devlet ve yerel kanun koyucuların önünde yüksek sesle konuştu. Birçok politik liderin desteğini kazandı ve altı yıl içinde, kırk yedi eyalete dağılmış 600.000 üyesi olan, bir kadın hareketini organize etmeyi başardı.

Onun inancı ulusal düzeyde ilgi topladı ve mahkeme izleme, yerel toplumlarda kurbanlara ulaşma programları gibi bazı hareketlere yol açtı. Lightner "Benden daha kötü durumda olan, iki çocuğunu ya da tüm ailesini kaybetmiş o kadar çok insan var ki. Kimse onları önemsemiyor. O halde kurbanların sesi olmak bize kalıyor" diyordu.

Kararlılığını göstermekten korkmayan başka bir kişi de Lee Iacocca'dır. Chrysler firmasının faaliyette kalması için öylesine kararlıydı ki, Kongre'den yardım için ricada bulununca, ona inandılar ve şirketin faaliyetini sürdürmesi için gereken garantileri sağladılar. Gerçekte, Kongre o borç alma garantilerini, Iacocca'nın kendisine doğrudan doğruya verdi. Çünkü onun projeye kendini tamamiyle adamasına inandılar.

Tekrarlamak gerekirse, üçüncü temel ilke *kararlı olmaktır.* Neye kararlısınız? Kararlı oluşunuzu başkalarına göstermede başarılı mısınız?

DÖRDÜNCÜ TEMEL İLKE: İLGİNÇ OLUN

Hergün, toplumun her kesiminden ilginç insanlarla karşılaşırım. İlginç olmak sandığınızdan daha kolaydır. Sadece biraz hayal gücü, biraz cesaret gerekir. Örneğin, zayıf, gözlüklü, gayretli bir delikanlı üniversiteye gitti, iyi notlar aldı ve sıkıcı bilim olarak adlandırılan ekonomiye girdi. Günümüzün konferanslar dizisinde en çok aranan ve ilginç konuşmacılardan biridir. O, Nobel Ödülü kazanan ekonomist Milton Friedman'dır. Ekonominin sıkıcı bir konu olduğu kanısı yaygınken, bu Friedman'ın ilginç olmasını önleyemedi.

Diğer bir örnek, Tennessee'deki fakir bir aileden gelen, fare gibi ürkek bir kızdı. Büyüdüğü zaman ünlü olmaya karar vermişti. Onu bugün Dolly Parton olarak tanıyoruz. Kuşkusuz gülünç ve tümüyle "köylü" olan farklı bir stili vardır. Dolly hakkında başkaları ne söylerse söylesin, o bunlara güler ve

espri yapar: "Ucuz görünmek ne kadar çok paraya mal oluyor, şaşırıp kalırsınız".

Kararlı değilseniz ilginç olmak güçtür. O halde şu iki kural birbiriyle yakın olarak işlerler. Hiçbir dinleyici (sayıları az da olsa, çok da olsa), eğer sıkıcı iseniz sizi hoşgörmez. Diğer yandan, şimdiye dek sıkıcı bir konuşma yaptı diye çok az insanın işine son verilmiştir. Bunu herkes bilir. O nedenle, ayağa kalkıp, konuşmalarını sıkıcı bir şekilde okurlar ve otururlar. Dinleyiciler sıkılırlar ve konuşmacının da sıkıldığını hepsi bilir. Ancak ilginç olmayan 65 konuşmacıyla kendilerini rahat hissederler. Çünkü, eğer herkes sıkıcıysa kimsenin itiraz etmeyeceğini bilirler. Ben bu sessiz danışıklı döğüşe, sıkıcılığın kardeşliği adını veriyorum. Bu katılmaktan kaçınmanız gereken bir beraberliktir.

ÖZE KARŞI TARZ

İşadamları arasından bazı konuşmacılar, ilginç olmamak için hemen herşeyi yaparlar. İş çevrelerinden bazı kişilere göre, stil ve öz karşılıklı olarak birbirini dışlar. Algılamalara göre, eğer bir stile sahipseniz, öz olarak hafifsiniz demektir. Aynı mantık açısından, eğer öze ilişkin birşeyleri ortaya koyacaksanız sıkıcı olmanız gerekir. O zaman dinleyiciler, ne yaptığını bilen gerçekten zeki kişilerden biri olduğunuzu düşünür. Bu eski tarz bir düşünüştür ve günümüzde iş yerlerinde yükselen başarılı insanlar bunu bilirler. "Sıkıcılığın Birliğine" dahil olmayın. Bedeli oldukça yüksektir. Günümüz dünyasında yükselmenize engel olabilir.

İşte ne demek istediğimle ilgili bir örnek. Müşterilerimden biri kimya sektöründe çalışan bir avukattı. İyi bir adamdı -endüstride karşılaştığım en akıllı kişilerden biriydi- ve çevreyi temizlemek için kesinkes kararlıydı. Ancak kirlilikle savaşma hakkında konuştuğunda, sesi alçak ve düzdü. Gözleri ve yüzü hiç

yaşam gücü taşımıyordu. Sadece başını ve omuzlarını hareket ettiriyordu. Kolları iki yanında cansızca asılı duruyordu. Bedensel ifadesinde, söylediklerinin aciliyeti ile ilgili sizi ikna edecek hiçbir yan yoktu.

Tüm bunlar yeterince kötüydü. Çünkü çok az kararlılık ifadesi gösteriyordu. Yüreğinde hissettiğini söylediği halde, onu beden dilinde, sesinde ya da yüzünde gösteremiyordu. Daha da kötüsü, konusu ile ilgili, ilginç olan herhangi bir şey söylemiyordu.

Kendisine aşırı şekilde yumuşak konuştuğunu, çok az canlılık gösterdiğini söyledim. Enerji düzeyini yükseltmesi gerekiyordu. Ona işteki acil problemlerinin neler olduğunu sordum. Şirketinin çevreye ayırdığı bütçede yüzde 30 artışa ihtiyacı olduğunu söyledi. Ancak Yönetim Kurulu Başkanı da dahil olmak üzere ast yönetimin dikkatini çektiğini sanmıyordu. Açık söylemek gerekirse, onların ilgisini niçin çekemediğini anlayabiliyordum. Neden konuşma tarzıydı.

BEŞ DAKİKALIK YÖNETİCİ

Şunu temel alan bir alıştırmaya başladık. Baş yöneticinin beş dakikalık bir zamanını alacaksın. Yüzde 30'luk bir bütçe artışı sağlamak için beş dakika. O kısa süre içinde, kararlılık göstermek, ikna edici olmak ve herkesin ilgisini uyandırmak gerekiyordu. Görüşünü -sadece anlatman değil- satman gerekir.

Provalarımızdan sonra şöyle yaptı. Konferans salonuna girdi, oturdu, kürsünün önüne doğru eğildi, canlı, açık bir ses ve kesin göz teması ile "Bizim gibi bir çok şirket çerve temizliği için sahte bir davranış içinde. Eğer biz aynı hatayı yaparsak, bu şirkete gelecek yedi sene içinde 1 milyar dolara mal olacak". Odadaki yöneticilerin hepsi donup kalmıştı. Sonraki söyledikleri de benzer şekilde doğrudan doğruyaydı. Bütçe artışını elde etti.

EN İYİ VE EN ZEKİ

Winston Churchill, Franklin Roosevelt ve John Kennedy gibi, konuşmanız bir öze sahip olabilir, aynı zamanda dinleyicileri etkileyen bir sunum tarzına da sahip olabilirsiniz. İnsanın sığ ve kaypak olmaksızın iyi performans gösteremeyeceğini düşünmek kesinlikle yanlıştır. Ülkedeki en iyi konuşmacıların bazıları aynı zamanda en iyi düşünürlerdir.

Bu konuda dikkate değer örnekler, emekli ama hâlâ aktif olan iki şirket yöneticisidir. Citicorp'tan Walter Wriston ve Koppers şirketinden Fletcher Byrom. Diğer örnekler Chrysler'den Lee Iacocca, Forbes Mağazasından küçük ve büyük Malcolm Forbes'ler ve American Express'den James D. Robinson III'dür.

"Noktaların ötesinde düşünmek" denilen şeyi yaparsanız ilginç olursunuz. Hepimiz, bir kâğıdın üzerindeki dokuz noktanın, kalemi hiç kaldırılmadan hareket ettirerek birleştirilmesine dayanan o küçük oyunu biliriz. Bu oyunda başarının noktaların elverdiğinden daha uzun çizgiler çizmedikçe olanaksız olduğunu, başka bir deyişle noktaların dışından geçen bir çizginin bizi başarıya götürdüğünü keşfederiz.

İletişim kurarken de aynı şeyi yapmalıyız. Konunuzun parametreleri denilen şeylerle sınırlı kalmayın. Yaratıcı düşünün. Konunuz dışındaki alanlardan benzetmeler bulun. Sözünü ettiğiniz şeyleri tarihsel perspektife yerleştirin, ya da dinleyicilerin aşina olduğu birşeylerle karşılaştırın. Başka deyişle, konunuzun, çevresel güvenlik önlemleri ile ilgili olarak şirketin kararlılığı olması, filmlerden, tarihten, insanlardan ya da bir şekilde konunuza bağlayabileceğiniz düşüncelerden sözedemeyeceğiniz anlamına gelmez.

O mükemmel köşe yazarı James Brady'e göre, "Ernest Hemingway, F. Scott Fitzgerald ve Thomas Wolfe ile birlikte çalışmış olan efsanevi kitap editörü Maxwell Perkins bürosunda başında daima bir şapka olduğu halde oturmasıyla

tanınmıştı. Sıkıcı biriyle karşılaştığında, dışarı çıkmak üzere olduğunu söyleyerek sıvışabiliyordu."[11] Eğer bürolarına girdiğinizde, 67 kişi başlarına birdenbire şapkalarını geçiriyorlarsa "noktaların dışına çıkmayı" düşünmeye başlayabilirsiniz.

Amerikan Prudential Sigorta Şirketinin başkanı olan Joseph, J. Melone, 12 Ekim 1985'te, Orlando'da, Amerikan kolejinin yıllık forumunda yaptığı konuşmayı noktaların dışına çıkarak tamamladı:

"Şimdiye kadar okuduğum herşey gösteriyor ki, bu dünyada en çok başarılı olan, insanların gerçekten saydığı kişiler, hep aynı şeyi söylüyorlar: Hayatta en büyük zevk, zenginlik, ödül ya da yüksek mevkiden gelmiyor. Değerli bir şeyi, değeri sürekli olan bir şeyi başarmaktan geliyor.

Eski Romalılar, yapım işindeki başarıları nedeniyle kayda değer bulunuyorlar. Birçok Roma kemeri hâlâ ayakta duruyor. 2000 yıldır varlıklarını sürdürmüşlerdir.

Romalıların ilginç bir uygulamaları vardı. Bir kemerin yapımını bitirdiklerinde, sorumlu olan mühendisin, iskele kaldırıldığında, kemerin altında durması beklenirdi.

Eğer kemer dayanıklı olmamışsa bunu ilk öğrenecek olan kendisi olurdu.

Yaşamınızda neyi yapmayı seçerseniz seçin, öyle yapın ki, çocuklarınızın çocukları bir gün güven ve gururla altında durabilsinler."

YÜZDE OTUZ ÇÖZÜMÜ

Müşterilerime, tüm okuduklarının en aşağı yüzde 30'u oranında kendi konularının dışında okumalarını öneririm. Bu, onları daha ilginç kılacak olan perspektif ve bilgiyi onlara sağlar. Diğer iyi bir yol, popüler kültürle temas halinde olmaktır. Örneğin, TV Rehberini, People, Reader's Digest'i, Mizah kitaplarını veya Russell Baker, Erma Bombeck ve

Marvin Kitman gibi kişiler tarafından yazılan gazete ve köşe yazılarını ve hava yolları dergileri ile benzer süreli yayınları izleyin. Sohbetlerde ve konuşmalarda kullanabileceğiniz noktaları ya da öyküleri hatırlayın ya da kısaca not alın. Cüzdanınızda bulundurabileceğiniz bir indeks kartı üzerine, gelecekteki on yıl boyunca dinleyicilerinizin hoşuna gidecek on öykünün ana cümlelerini liste halinde yazın. Çünkü aynı dinleyiciye nadiren iki kez konuşursunuz.

7

SİHİRLİ OK

Eğer, kişilerarası iletişim alanında yalnız bir konuda uzmanlaşabilseydiniz, bunun, şimdiye kadar tartıştığımız herşeyden daha güçlü olan, hoşa gitme niteliği olmasını dilerdim. Ben bunu "Sihirli Ok" olarak adlandırıyorum. Çünkü eğer dinleyicileriniz sizden hoşlanırlarsa, yanlış yaptığınız herşey için sizi affederler. Eğer sizden hoşlanmazlarsa, hedefteki her puanı vurabilseniz bile önemi yoktur.

Bunu hoşa gitme-faktörü olarak tanımlıyorum. Politikada hoşa gitme, seçimlerin sonuçlarını değiştirebilir. Günümüzde birçok seçim sonucu birbirine yakındır - yüzde 53'e 47 gibi-. Bu nedenle, duygularıyla oy verenlerin sayısı -bir adayı daha çok beğenenler- önemlidir. Aynı olgu iş yaşamında da söz konusudur. İş yaşamında anahtar rolündeki oylara, sendika temsilcileriyle pazarlık masasında ya da orta dereceden yöneticilerle onların patronları arasındaki ilişkilerin kurulmasında ya da yeni bir merkez yönetim kurulu seçilirken yönetim odasında rastlanabilir.

Katı düşünceli ama hoşa gitmeyi başarabilen şirket ya da belediye liderleri, geleceğin seçkin yöneticileri olacaklardır. Bunun nedeni, gelecekteki on yılın liderlerinin artık geri planda kalmayı başaramayacak olmalarıdır. Tıpkı bugünün politikacıları gibi, onlarında iletişim arenasında rahatça işlev görmeye ihtiyaçları olacak. İletişim arenası halkın incelemesine sonuna kadar açılacak ve farklı seçmenlerin iyi niyetinin -beğenilerinin- kazanılmasına gereksinim duyulacak. Söz konusu seçmenler; işçiler, hissedarlar, devlet memurları, tüketici temsilcileri ve -çok önemli olan- kitle iletişim araçlarıdır.

Eski Du Pont Merkez Yönetim Kurulu üyesi Irving Shapiro, *"Dun's Business Month"* adlı dergide, "Merkez Yönetim Kurulu Başkanı'nın herşeyden önce hem organizasyonun içinde hem de dışında insanları birbirine bağlama yeteneğine sahip olması gerekir," diyor. O artık sadece fabrikaları işletip, ürünleri satmıyor. Bugün herhangi bir senatör kadar halkla da ilişki kurma becerisine ihtiyacı olan, yarı resmi bir memur gibidir.

USTA BİR ATIŞ

Bu çok ustalık isteyen bir konudur. Çünkü sihirli bir ok olan, "hoşa gitme"yi tanımlamak güçtür. Nasıl hoşa gidileceğini tam olarak hemen hiç kimse bilemez. Beğenilmek için çok çabalayan insanlar genellikle beğenilmezler. Sanki öyle görünüyor ki, bazı insanlar adeta başkaları tarafından beğenilecek nitelikte, bazıları ise hiç beğenilmeyecek nitelikte doğarlar. Ama gerçekte, beğenilme dereceniz ile ilgili birşeyler yapabilirsiniz.

Nasıl yapılacağını tam olarak kimse söyleyemez ama, hoşa giden insanların sahip olduğu bazı şeyleri tanımlamak mümkündür. Hoşa gitmeyen davranışları tanımlamak da yardımcı olur. Böylece o davranışları yapmaktan kaçınabilirsiniz. Hoşa gitmeyen insanlar problemlerinden yakınırlar, sürekli olarak anlamsız şeyler hakkında saçmalarlar ve monoton bir şekilde konuşurlar. Aşırı derecede ciddidirler. Nadiren gülümserler ve herhangi bir şey hakkında nadiren espri yaparlar. Genellikle ben-merkezlidirler.

Hoşa giden insanların bir niteliği, başkalarının iyiliği ile özel olarak ilgilenmeleridir. Bu yapmacık bir biçimde "Bugün nasılsın?" diyerek ilgi gösterir gibi yapmak ve sonra o kişi yanıt verirken boş gözlerle bakmak değildir. Beğenilmemenin garantili bir yolu, başkalarına üst perdeden konuşmak ve

onları aşağı görmektir. Ralph Weldo Erverson'dan en sevdiğim alıntılardan biri "Niye o kadar yüksek sesle konuşuyorsun, ne söylediğini duyamıyorum," ifadesidir.

Bana danışan insanların en azından üçte biri ya konuşmacı ya da dinleyici olarak kibirli ya da saldırgan olma sorununa sahiptirler. Diğer insanlara yanıt vermezler ve onlarla uyumsuzdurlar. Çünkü aşırı derecede kendi duygu ve düşüncelerini başkalarına yüklerler ve anlama yetenekleri düşüktür. Başarının talihsiz yan ürünlerinden biri çoğunlukla kibirliliktir.

Belki siz de bundan dolayı bazen kendinizi suçlu hissedersiniz. Hoşa gitmemek istiyorsanız, başkalarıyla konuşurken şu ifadeleri kullanın: "Sen anlamazsın", "Açıkça belli ki", "Dur bir kez daha anlatayım", "Basit sözcüklerle ifade edilirse", "Bak sana birşey açıklayayım" ya da "Bunu belki de bilmiyorsun ama". Eğer bu ifadeleri söyler ya da işitirseniz, karşılıklı konuşmaya bir soğukluğun egemen olacağından emin olabilirsiniz. Bir dinleyici olarak öylesi küçültücü sözleri dikkate alırsanız, dinleme ve anlama yeteneğinizi de kapatırsınız.

İYİMSERLER VE KÖTÜMSERLER

Beğenilen insanların diğer bir niteliği iyimser olmalarıdır. Kötümser insanlar, insanın moralini bozar. İyimserler insanın moralini yükseltir. Bir zamanlar başkan Lincoln "Kötümser her fırsatta güçlük görür, iyimser ise her güçlükte fırsat görür" demiştir. Birisi size nasıl olduğunuzu sorarsa ve siz de işlerin gerçekten berbat olduğunu söylerseniz, insanlar sizin çevrenizde bulunmak istemezler. Aşırı derecede sıkılgan ya da kederli insanlar genellikle hoşa gitmez. Onlara karşı sempati duysak bile...

Pittsburgh'taki Carnegie-Melkon Üniversitesinden bir psikoloğun yaptığı araştırma, iyimserlerin, kötümserlere oranla stresle daha iyi başa çıktığını göstermiştir. İyimserler, bir işte

reddedilme gibi düş kırıklıklarına karşı bir hareket planı hazırlayarak ve başka insanlardan yardım ve öneri isteyerek tepkide bulunma eğilimindedirler. Kötümserler, çoğunlukla, öylesi güçlüklere karşı, herşeyi unutmaya çalışarak ve koşullarını değiştirmek için yapabilecekleri hiçbir şey olmadığını varsayarak tepki verirler. Siz daha çok hangi tip kişinin çevresinde bulunmak isterdiniz?

Hoşa giden insanlar, "ben bir zavallıyım" görüntüsü vererek asla başkalarına kendilerini acındırmazlar. Dünyanın kendilerine ne kadar kötü davrandığını ya da patronlarının ne kadar haksız davrandığını sürekli olarak size söyleyen insanların çevresindeyseniz, oradan hemen uzaklaşmak istersiniz. Eğer beğenilmek istiyorsanız, kendisine acıyan bir kişi olmaktan kaçının. Beğenilen insanlar yalnızca yardım ederler, gülümserler. Kendi işlerini düşünürler ve özellikle kendilerine kolayca gülerler. Çoğu kez espriden anlarlar ve başkalarını güldürürler. Beğenilmediklerini düşündüğünüz beş kişinin bir listesini yapın. Sonra onların hoşlanmadığınız niteliklerini yazın. Aynı şeyi beğenildiklerini düşündüğünüz beş kişi için tekrarlayın. Niteliklerinin listesini yapın ve onlardan niçin hoşlandığınızı yazın. Her iki grup niteliği inceleyin. Eğer hoşa giden insanlara benzemeye çalışırsanız, kendiniz daha da hoşa giden biri olursunuz. Süreç içinde, daha iyi bir iletişimci de olursunuz. Çünkü sihirli oku, nereye giderseniz gidin, yanınızda taşırsınız.

HER ZAMAN EN ÇOK SEVİLEN BİRİ

Benim her zaman en çok hoşlandığım kişi, muhteşem kovboy müziği yıldızı, Eddy Arnold'dur. O, günümüze değin seksen milyonunun üzerinde plâk satışıyla, tarihin plağı en çok satan on sanatçısından biridir. 1960'ların başlarında Mike Douglas gösterisinde yardımcı eleman olarak çalışırken, yıldız sanatçıları almak için havaalanına gitmem gerekiyordu. Bir keresinde

görevim, o sıralar listelerde çok başarılı iki plâğı bulunan Eddy Arnold'u gidip havaalanından almak oldu. Onu havalanında karşıladıktan sonra, Cleveland'daki Canter Oteline kadar keyifli ve olaysız bir yolculuk yaptık.

Görevim, onun kalacağı suitin ve gereksinim duyacağı herşeyin yeterli olmasını sağlamaktı. Böylece, Eddy'nin, programda görünmek için formunda olacaktı. Birlikte, otelin resepsiyonundan oda anahtarını aldık ve yukarıya çıktık. Suitin kapısını açtığımda, dehşete düştüm. Oda sanki, Chippendal'li gençler, Dallas kovboylarının coşturma ekibi ile birlikte hafta sonunu orada geçirmişler gibi görünüyordu. Lambaların üzerinde asılı giysiler görünüyordu. Mobilyalar ters dönmüştü. Duvarların önünde çöpler ve döşemede viski şişeleri vardı. Bu karışıklığın tam ortasına girmiştik. Gözlerimin önünde kısa süren meslek yaşamım belirdi.

Çok sakin bir tarzda ve rahat, ağır Tennessee aksanıyla Eddy Arnold "Öyle görünüyor ki burada bir olayın üstüne geldik. Belki de gidip bir şeyler yesek daha iyi olacak" dedi. Sonra alt kata indik. Otelin resepsiyonunda çalışanlara olup biteni anlattım. Hemen özür dilediler ve başka bir suit ayarlayacaklarını söylediler. Eddy beni yemeğe götürdü. Meslek yaşamımda, daha ufak tefek sorunlar için çok öfkelenen birçok yıldız görmüştüm. Ama Eddy o tip bir adam değildi. Ertesi gün, stüdyoda, patronlarıma ya da başka birine, otelde yaşadığımız sorunla ilgili tek bir kelime söylemedi. Eddy Arnold, o gün o kadar hoşa gitti ki yaşam boyu sürecek bir arkadaş kazandı.

Başınıza ne gelirse gelsin, başka birinin de gönlünü almak gerektiğini hatırlarsanız, asla unutulmazsınız ve daima hoşa gidersiniz.

1965 NOELİ

Yaklaşık yirmi beş yıl önce, "Doğu Sahilinde" çalışıyordum. Bu sırada, Batı Sahilinde de konuşmaya dayalı bir varyete gösterisi için, bazı televizyon programı parçaları hazırlıyordum. Bill Daily, Batı Sahili projesine katılan ve o günlerde az tanınan bir komedi aktörüydü. Daily, tesadüfen, "Jeannie'yi hayal ediyorum" adlı programda, Larry Hagman'ın astronot arkadaşı oldu. Program, Barbara Eden'in de oynadığı bir TV dizisiydi. Daily, sonra Bob Newhart'ın gösteri programında, Bob Newhart'ın komşusu rolünde oynadı. O tanıdığım en komik adamlardan biridir.

1965 Noel'ine dönersek, o sırada Philadephia'da çalışıyordum, Los Angeles'te bir kriz vardı. Bu yüzden beni acele olarak çağırdılar. Noel Günü, ailemi bırakıp, bir kar fırtınasının içinde hava alanına gitmem gerekiyordu. Sonunda uçağım havalandı ama Los Angeles'a yedi saat geç ulaştı. Uçaktan, üstüm başım buruşuk bitkin ve sinirlerim bozuk bir halde, geceleyin 1.30'da indim. Yirmi bir saattir ayaktaydım. Çıkış rampasına doğru yürürken, bekleme odasında tanıdık bir yüz gördüm. Bu Bill Daily idi.

Gözlerime inanamadım. Havalanı bekleme salonu neredeyse Bill hariç bomboştu. Ona doğru yürüdüm ve "Burada ne arıyorsun?" dedim.

Bana neşeyle gülümseyerek baktı ve "Ailes, Noel'de kimse yalnız kalmamalı" dedi. Ceketinin içine doğru uzandı, bir şişe çıkardı, bana bir içki koydu ve sonra beni arabayla otele götürdü. Çoğu kez, eğer insanlar başkalarına yardım etmek için biraz zaman ayırsalar, hiç kimsenin hoşa gitme derecesi ile ilgili bir problemi olmazdı diye düşünmüşümdür.

ŞAKASI OLMAZ

1950'lerin sonları ve 1960'ların başında çok popüler olan, Shelly Berman adında bir komedyen vardı. Özel bir televizyon yapımında oynuyordu ve zamanında, Amerikanın en komik ve en başarılı adamlarından biri olarak kabul ediliyordu. İnsanlar komikliği çoğunlukla hoşa gitme ile bir tutarlar.

O akşam, bir televizyon ekibi, onun her zamanki çekimini yapıyordu. Sahne gerisinde bir telefon çalıncaya kadar komedi rolünü başarı ile oynuyordu. Telefon sesi, onun konuşmasının ritmini bozdu. O, öyküyü tamamladı ve sahneden indi.

Kamera ekibi onu izledi. Telefon hâlâ çalıyordu ve Shelly Berman ahizeyi yakaladığı gibi bağırdı ve onu duvardan söktü. Bu öfke ve saldırganlık gösterisi, onun meslek yaşamını hemen hemen sona erdirdi. Geliri dramatik şekilde binlerce dolar düştü. Amerika'nın en komik adamı, ansızın hoşa gitmeyen biri olmuştu.

Benzer bir olay, Berman'ın döneminden diğer bir komedyenin -Jackie Mason'n başına geldi. Jackie'nin kariyeri, bir gece "Ed Sullivan'un Gösterisi" adlı programda, yalancıktan yaptığı müstehcen bir el hareketine kadar parlak gidiyordu. Meslek yaşamı birdenbire rayından çıktı. 1987'de Broadway Gösterisi ile bir dönüş yapmadan önce, yıllarca insanların ilgi alanı dışında kaldı. Ama geçmişini de kabul etmiş ve "Kariyerimi berbat şekilde kötü yönettiğimi söylemem gerek" demiştir. Kötü huyluluğun açıkça sergilenmesi, hoşa gitmemenin garantisidir.

SÖZCÜ

Birkaç yıl önce, bir şirket, TV programı "20/20"de yayına çıkmak için karar verdiğinde, danışan olarak beni aradı.

Programın yöneticileri, üst yönetimden birinin, şirketin yaygın şekilde kullanılan bir ürününün güvensiz olduğuyla ilgili iddiaları çürütmesini istiyorlardı. Şirketin başkanı, ürün hakkında bilgi sahibi olan, bu konuda konuşabilecek birkaç üst düzey yönetici saptamıştı ve benden en iyi sözcüyü seçmesi için ona yardımcı olmamı istedi. Tüm adaylarla karşılaştıktan sonra, Yönetim Kurulu Başkanı, kendilerinin ilk sıraya yerleştirdikleri adayla ilgili ne düşündüğümü sordu. Adamın konuyu oldukça iyi bildiğini, ancak oldukça soğuk ve katı bir insan izlenimi uyandırdığını söyledim.

Bir TV yapımcısı olarak, yalnızca gerçekleri doğru şekilde iletmenin değil, ama aynı zamanda dinleyicilerin sempatisini kazanmanın -yani onların beğeni ve oylarını kazanmanın- önemli olduğunun farkına varmıştım. Bu nedenle başka bir sözcüyü, gerçek tavırlı, biraz kilolu ve amca gibi davranan bir üst düzey bilim adamını seçtik. Gösteriyi filme çekmeden önce stüdyoma geldi ve konuşmasını keskinleştirmesi ve düzeltmesi için ona yardımcı olduk. Konuyu biliyordu, kararlıydı ve ilginçti. Programa çıkma vakti geldiğinde, onunla görüşme yapan kişinin saldırgan taktiklerine rağmen, kendine olağanüstü derecede hakim oldu.

Onun dostça tavrı, "20/20" programının sunucusunun sorun yaratabilecek saldırısını nötralize etti. Söz konusu tavrı, eğer konu yeterince ateşli gelişseydi, program sunucusunun peşinden gidecek olan diğer gazetecilerin olası olumsuz yorumlarını azaltmaya da yardımcı oldu. Bir kaç yıl sonra, tesadüfen, bir federal ajans, ürünün güvenli olduğunu açıkladı. Ama daha önce, hoşa gitmeyi bilen, bilgili bir bilim adamı, iletişim becerileri sayesinde, şirketinin milyonlarca dolarını ve binlerce iş kadrosunu kurtarmasına yardımcı olmuştu.

HOŞA GİTME OYLARINI YİTİRMEK

Yalnızca, basın ve halk gibi dışardaki seçmenlerin hoşlanmaya dayalı oylarını kazanmak önemli değildir. Aynı şirkette çalışanların beğenilerini kazanmak da önemlidir. Her yıl belirli dergiler, şirketlerin en sert liderlerini seçmekten hoşlanırlar. İma ettikleri şey, liderlerin, insafsızlık ve huysuzluklarıyla çalışma güçlerinin çoğunu yitirdikleri ve oturdukları yerde yağ bağladıklarıdır.

Benim tecrübeme göre, sert liderlerden bazıları kâr eden işletmeleri yönetirken, onların çoğu, kronik ahlak sorunlarına sahiptir. Birçok yetenekli yöneticiyi yitirirler ve çoğunlukla kendilerine zarar verirler. Çünkü bir noktada, çalışanların duydukları güven eksikliği, liderlerin yeni düşüncelerden haberdar olmalarını ve yarışmacı bir dünyada yönetim bilgisi ve yeteneklerini geliştirmek için gereksinim duydukları sadakati engeller.

Kendi altlarında çalışanların ve birlikte çalıştıkları arkadaşlarının desteğini kazanmada başarısız olan, teknik olarak çok başarılı yöneticilere çoğu kez danışmanlık yaptığım olur. Akademik düzeyde başarılıdırlar ama beğeni kazanmada başarısızdırlar. Bu da onların ilerlemelerini, hatta mesleklerini tehlikeye sokar. Benim işim onlara, başkalarına nasıl göründükleri konusunda dürüst bir değerlendirme sunmak ve kişilerarası ilişkilerini geliştirmek için pratik çözümler önermektir.

ONDAN NEFRET EDİYORUM

Büyük bir perakende satış firmasının Yönetim Kurulu Başkanı, yılda 400.000 dolar ücret ödenen, alt düzeydeki iyi performans gösteren bir yöneticiyi işten çıkarmak üzere olduğunu söyledi. Şaşırdım ve Yönetim Kurulu Başkanı'na, o kadar iyi çalışan birini niçin işten çıkaracağını sordum. Duraksamadan yanıtladı "Ondan nefret ediyorum. Sadece ben değil

kuruldaki herkes ondan nefret ediyor. İddialı konuşur ve hem arkadaşlarını hem de şeflerini rahatsız eder. Eğer ona birşeyler yapamazsan, çekip gitmesine izin vereceğim." Meslek yaşamımda, o kadar iyi performans gösteren bir adamın işten atılacağını ilk kez duyuyordum, ama işi üstlendim.

Yöneticiyi videoya çektim ve ona birçok rol oynattım. Gerçekte, ona, başkalarının ne gördüğünü gösterdim. Yansıttığı düşmanlığı ve saldırganlığı gözüyle gördükten sonra, daha hoşa giden davranışlara doğru yönelebildi. Üç ay sonra, yalnızca işyerindeki arkadaşlarına karşı davranışlarını geliştirmekle kalmadı, "The Wall Street Journal" dergisi tarafından, onunla çok olumlu bir görüşme yapıldı.

Eğer tüm dört temel unsura özen gösterirseniz - hazırlanmak, rahat olmak, kararlı olmak, ilginç olmak- dinleyicilerini asla düş kırıklığına uğratmayan mükemmel bir iletişimci olursunuz. Ama bu dört unsura, hoşa gitmeyi ekleyebilirseniz, uzman bir iletişimci olursunuz.

8

İKİ YANI KESKİN KILIÇ

Duygu, iletişimin iki yanı da keskin kılıcıdır. Duygu olumlu ve gerçek olduğunda, ondan daha yapıcı ve etkili bir ikna gücü yoktur. Ama duygu olumsuzsa ve içten değilse, mesaj gönderen ve o mesajı alan insanlar arasında bir duvar örer.

Duygunun, tüm dünyadaki dinleyicileri sarstığı, halk önünde söylenmiş bir kaç sözü bir düşünün:

- Martin Luther King, Lincoln Memorial'da, 1963'de, vatandaşlık hakları isterken "Bir hayalim var" demişti.

- 20 Temmuz 1969'da ayın yüzeyine ayak basan Astronot Neil Armstrong'un "Bu bir insan için küçük bir adım, ama insanlık için dev bir sıçrayış" sözü.

- 8 Haziran 1968'de St.Patrick Katedralinde, Ted Kennedy, suikastte ölen erkek kardeşi Bobby'e, seslenirken, "Bazı insanlar birşeyleri olduğu gibi görürler ve Niçin? diye sorarlar. Bense hiç olmadık şeyleri düşünürüm ve neden olmasın? diye sorarım," demişti.

- Artist Louise Fletcher'ın, "Guguk Kuşunun Yuvasının Üzerinden Biri Uçtu" filmindeki Hemşire Ratched rolü için Film Akademisi ödülünü alırken, kulakları duymayan anne ve babasından övgü ile söz etmesi. Bu sırada, gözlerinden dökülen yaşlar yanaklarından aşağı süzülürken, evde televizyon seyreden annebabasına, mesajını hem konuşarak hem de işaret diliyle göndermesi. Fletcher, konuşarak ve elleri ile işaret dili kullanarak "Bana hayal kurmayı öğrettiğiniz için size teşekkür ederim. Rüyamın gerçekleştiğini görüyorsunuz" demişti.

• General Douglas MacArthur'un, 19 Nisan 1951'de Kongre önünde emekliliğini açıklaması. O meşhur kışla şarkısının bir bölümünü "Eski askerler asla ölmez, yalnızca sönerler," diye söyledi ve ekledi "O şarkıdaki eski askerler gibi, şimdi ben askeri kariyerimi kapatıyorum ve yalnızca sönüyorum".

• Başkan Franklin Delano Roosevelt, 1933'teki açılış konuşmasında, ekonomik çöküntü içindeki Amerikan halkına güven vermek için "Korkmanız gereken tek şey korkunun kendisidir" demişti.

• İngiltere Başbakanı Winston Churchil 1940'ta Halk Meclisinde yaptığı konuşmada şöyle dedi: "O nedenle kendimizi görevlerimize verelim ve böylece kendimizi toparlayalım ki, eğer İngiltere İmparatorluğu ve İngiliz Uluslar Topluluğu bin yıl daha yaşarsa, insanlar hâlâ "Bu onların en iyi zamanıydı desinler".

• Wales prensi, Windsor dükü VIII. Edward, boşanmış bir Amerikalı olan Wallis Warfield Simpson ile evlenmek için İngiltere krallık tacından vazgeçerken şöyle demişti: "Ama sorumluluğun ağır yükünü kaldırmanın ve krallık görevlerimi yerine getirmenin benim için olanaksız olduğunu size söylediğimde bana inanmalısınız. Bunları sevdiğim kadının yardımı ve desteği olmaksızın yapmayı isterdim.

Bu sözler halk önünde duygu yüklü olarak söylenmiş sözlerdir. Yaşamınız boyunca bazı duygusal iletişimlerinizin etkisini hatırlayın. Bu belki de eşinizin size evlenme teklif ettiği andı. Ya da çocuğunuz size ilk kez "Anne" ya da "Baba" dediği zamandı. Belki de talim yerindeki çavuşa en nihayet yeterince yüksek sesle "emret komutanım" dediğinizde o etkiyi yaşadınız. İyi bir iletişimci olmak için, söylediğiniz şeye ve onu söyleyiş biçiminize biraz kişilik ve duygu katmalısınız. Bir kişi ile ya da binlerce kişi karşısında konuşurken, dinleyicilerin yalnızca yazmış olduğunuz kelimelerle ilgilendiklerini varsayamazsınız. Eğer öyle olsaydı, evde oturarak ve onlara yalnızca konuşmanızı postalayarak, kendinizi birçok dertten kurtarırdınız. Sonra da insanlar, yazdığınızı, üzerinde

konsantre olmak için daha çok vakit buldukları pazar gününde okuyabilirlerdi.

Dinleyiciler herşeyden önce sizinle ilgilenirler ve bu demektir ki kendinizi açmalısınız. Bırakın dinleyiciler kim olduğunuzu ve niçin orada olduğunuzu bilsinler. Mesajın siz olduğunu hatırlayın. Ondan sonra konuşacağınız malzemeye geçebilirsiniz.

FARKLI DUYGULAR

İletişimdeki duygular, kararlılıkla ve ayrıntılarla renklendirilmiş olarak ifade edildiğinde, iletişim en güçlü durumundadır. Birçok insanın, konuşurken duygulara ilişkin olarak yaşadıkları en büyük sorun, duygularını kontrol etmeye ya da onları yıkıcı bir şekilde bastırmaya çalışmalarıdır. Bu, çoğunlukla korku onlara egemen olduğunda ya da kızgınlık onları, başkalarına soğuk davranmaya ittiğinde yaşanır. Hepimiz, bir akşam yemeği konuşmasında ya da bir iş toplantısında sessizleşen utangaç kişiyi tanırız. Ya da sahne korkusundan dolayı kekeleyen, kürsüdeki kaygılı kişiyi biliriz.

İletilen kızgınlığı çoğunlukla işitiriz. Yüksek sesle bağırılan suçlamaları ya da iğneleyici sözleri duyarız. Ya da birinin sesindeki iyi gizlenemeyen öfke, engellenme ya da korkunun neden olduğu titremeyi duyarız. Sorun, duyguyu nasıl yok edeceğimiz değil, ama, daha çok onu nasıl lehimize çevireceğimizdir.

İnsanlar, bir iletişimcinin, bir dizi duyguya sahip olduğunu görmek isterler. 1980'de IOWA parti meclislerinden gelen herkes, Ronald Reagan'ın kibar bir eski aktör ve eski bir vali olduğunu biliyordu. Daha o zaman bile işi götürebilmesi için Reagan'ın çok yaşlı olduğu konuşuluyordu. Zekâsının o kadar keskin olmadığı filan gibi. Düşmanları bile "bilindiği gibi iyi bir insandır" dediler. Tim O'Neill "Ondan hoşlanırım" dedi.

Ama kimse onun farklı duygulara sahip olduğunu gerçekten fark etmedi.

Sonra, New Hampshire ön seçiminde, bir tartışma öncesinde, toplantı başkanı, Reagan'ın mikrofonunu kesti. Reagan ayağa fırladı, mikrofonu kaptı ve başkana bağırdı. "Bu mikrofon için para ödedim Mr.Green." Herkes geriye sıçradı ve "Şu işe bakın, bu adamda sandığımızdan daha çok şey var. Haşin davranabiliyor. Kesin tavır alabiliyor" dedi. Bu, Reagan'ın kampanyasının dönüm noktası oldu. Bir kişinin değişik duygular ifade etmesine iyi bir örnektir bu. Benim görüşüme göre o olay, Ronald Reagan kavramını birdenbire genişletti.

Birçok kişi dünyayı, şu iki tarzdan birine göre algılar: Ya duygusal olarak ya da akılcı biçimde. Ancak dünya o kadar ak ve kara değildir. Politikacı danışmanlarıma yıllarca, yürekle yaklaşılacak konular ve akılla yaklaşılacak konular olduğunu söyledim. Vergilerden ve yollardan söz edebilirsiniz. Bunlar akılla yaklaşılacak konulardır. Entellektüel kavramlaştırma gerektirir. Ama kürtaj, kayıp çocuklar ya da sağlık hizmeti hakkında konuşmaya başlarsanız, bunlar yürekle yaklaşılacak konulardır. İnsanlarla ilgilidir.

Martin Luther King'in doğum günü bu ülkedeki bir çok kişi için duygusal bir konudur. O halde bu konu hakkında akla dayanarak konuşamazsınız. Yoksa insanlar sizin soğuk, duyarsız ve hatta dar görüşlü olduğunuzu düşünürler. İnsanlar, görüş açınız ne olursa olsun, gerçekten içten olduğunuzu hissetmelidirler. Eğer iletişiminizde hiç duygu yoksa, karışık sinyaller algılarlar. İçgüdüsel olarak konunun duygusal olduğunu anlarlar ve sizin de anlamanızı beklerler. Eğer konuda duygusallık fark etmezlerse, sizin hakkınızda çok soğuk duygular hissederler, sizi önemsemezler.

Bu, Yönetim Kurulu Başkanı, televizyon yıldızları ya da herhangi bir kişi için geçerlidir. Yandaki komşunuzun bahçe

kapısının önünde de geçerlidir. Kapının önüne gelip, üzerinden bakarsanız ve "Domateslerin bu yıl o kadar güzel görünmüyor," derseniz bu olumsuz bir sohbettir. Ama eğer gülümseyerek gelir ve "Ooo, harika. Domates yetiştiriyorsun. Keşke ben de yapabilseydim," deyip gülümserseniz, daha farklı bir komşunuz olur. Gerçekte o aynı komşudur, ama iletişim yaklaşımınızla farklı bir kişi yaratmış olursunuz.

KİŞİSEL DOKUNMA

Yardımcım Jon Kraushar'ın dediği gibi, gerçekler bilgi, duygularsa yorum sağlar. İletişim sürecine kişisel birşeyler katmalısınız. Yoksa insanların zamanını boşa harcıyorsunuz demektir. Kendi zamanınızı da boşa harcarsınız. Gerçekten iyi bir iletişimci olmak için, olup biten hakkında kişisel olarak ne hissetiğinizin farkına vararak işe başlamalısınız. O zaman, kendi duygularınızdan haberdar olunca, başkalarıyla doğru biçimde daha kolayca iletişim kurabilirsiniz.

AŞIRI BASKI UYGULAMA

Alıştırmalarımız sırasında çoğunlukla, beklenmedik bir duygusallıkla karşılaşırız. Bunu görmekten hep hoşnut olurum. Çünkü o kişinin iyi bir konuşmacı olabileceğini anlarım. İşte, duygularınızla ilişkiye geçtiğinizde iletişimdeki sorunları nasıl yenebileceğinize bir örnek.

Topluluk önünde konuşma yapmaktan birdenbire çok kaygılanmaya başlayan bir danışan bana geldi. Bu beklenmedik bir şeydi. Çünkü daha önce halk önünde oldukça iyi bir konuşmacıydı. Ben bir psikiyatrist değilim. Ama bir çok sorunun konuşarak rahatlatılabileceğine inanırım. Yönetici ile birlikte, "bilincini yitirme" olarak adlandırdığı durumunun olası nedenlerini gözden geçirmeye çalıştım. Konuşmalarımızdan inandırıcı hiçbirşey çıkmadı.

Yöneticiyi, bilincini yitirme tepkisinin bir görüntüsünü elde edebilmek için videoya çekmeye çalıştım. Onu rahatlatmaya çalıştık. Doğaçlama tarzında bir konuşma alıştırması verdik. Ondan, unutamadığı birini anlatmasını istedik. Ordudayken emrinde çalıştığı bir general hakkında konuşmaya başladı. Sonra generalin ona babasını hatırlattığından söz etti ve babasını anlatmaya başlarken, ağlamaya başladı.

Anlaşıldı ki, babası yeni ölmüştü. Çocukluğunda babası, başarması için baskı uygulayarak ve onu nadiren takdir ederek, çok sert ve talep edici davranmıştı. Ancak, baba ve oğul arasındaki anlaşmazlığa rağmen, oğul babasına adeta tapmıştı.

Herşey özel oturumumuzdaki duygusal boşalım sırasında ortaya çıktı. Yönetici, eğer konuşmaları mükemmel olmazsa babasını düş kırıklığına uğratacağından korktuğunu anladı. Onun sahne korkusu, geçici bir felçti. Yalnızca o durum hakkında konuşarak, sonunda babasının beklentileri doğrultusunda başarılı olma baskısından kurtuldu. Bu çatışan duygular girdabı duyguları ile barışık hale gelinceye kadar onu kaskatı dondurmuştu.

Bir kaç öğretici oturumdan sonra, yöneticinin bilincini yitirmesi ilk önce azaldı, sonra yok oldu. O zamandan beri önemli bir terfi aldı ve bazı tanınmış meslek dergileri tarafından, daha çok iletişim becerilerinden ötürü, ülkedeki genç merkez yönetim kurulu üyelerinin en yeteneklilerinden biri olarak gösterildi.

NİTELİKLERE KARŞI MEZİYETLER

Duygularınız sizin, yaşam, insanlar ve kendiniz hakkındaki genel tutumlarınızı etkiler. Kendi işime eleman alırken, tutumu, en önemli mesleki yeterliliklerden biri olarak göz önüne alırım. Gerçekte, tutumu, bir mesleki yeterlik olarak adlandırmak bile doğru değil. Uzun yıllar önce, Chet Collier adında

parlak bir televizyon yöneticisinden önemli bir şey öğrenmiştim. Bu kişi, "Mike Douglas Gösterisi" programının gelişiminde ve başarısındaki önemli etkenlerden biriydi. Mesleğin iki temel unsuru olduğunu söylerdi. Sizde aranan mesleki yeterlilikler ve dürüstlük, cesaret ve çok çalışma gibi istenen kişisel nitelikler. Bunu hiç unutmadım ve eleman alırken çoğunlukla ilk araştırdığım şey, tutumdur. Eğer tüm diğer mesleki yeterliklerine rağmen, kişinin tutumu uygun değilse, o kişi işinde muhtemelen başarısız olacaktır.

Yaptığımız iş bazen, çalışan elemanların, bir hafta sonu tatilinde, birkaç farklı eyalette bulunmalarını gerektiriyor. Üzerlerindeki gerginlik çok yüksek. Eğer değerlendirmede bir hata yaparsak, bu müşterimize milyonlarca dolara mal olabilir ve onun meslek yaşamına zarar verebilir. O yüksek gerilimli ortamda, elemanlarım, insanların moralini yükseltmek zorundadırlar. Azaltmak değil. Güç problemleri, sanki kolaymış gibi çözmek zorundadırlar. Takımı ileriye götürürlerken hassas benlikleri sakinleştirmeleri gerekir. Duygusal olarak dengeli olmak zorundadırlar.

Kuşkusuz, 1986'da Wall Street'teki içerden alım-satım skandalları, mesleki yeterlikler ve nitelikler arasındaki önemli bağı ortaya koydu. Skandala bulaşanların her biri gösterişli mesleki yeterliklere sahipti -uygun okullardan mezun olmuşlardı, uygun mesleki başarılara sahiptiler ve endüstri ile iyi ilişkileri vardı-. Ancak yanlış ahlaka sahiptiler. Mesleki yeterlikleri yerindeydi ama en önemli niteliklerden birine -dürüstlüğe- sahip değillerdi.

Farklı projeler için, yıllardır yüzlerce insanı işe aldım. Özgeçmiş, o kişinin alınacağı iş için mesleki yeterliğe sahip olup olmadığı konusunda bana bilgi sağlar. Ama ya kişinin insan olarak nitelikleri? Bir kişinin referans olarak gösterdiği kişilerin bilgisine başvururken ilk sorduğum şeylerden biri, "bu kişinin başkalarında nasıl bir duygu uyandırdığıdır?". Eğer

telefonun öbür ucundaki kişi "duygu derken ne demek istiyorsunuz?". diye sorarsa "Diğer insanlar onu severler mi? Güvenilir midir? Dürüst müdür? Diğerleri onunla çalışmaktan, onun çevresinde olmaktan hoşnut mudurlar?" diye sorarım. Eğer bana, "O tam anlamıyla yalnızlığı seven ve kederli biridir," denirse "Bu, herhalde uygun değil," diye düşünürüm.

CAMDAN TAVAN

Birçok kadın, iş ortamında, niteliklerinin ve mesleki yeterliliklerinin bir çifte standarda tabi tutulduğundan yakınırlar. Bu kitaptaki ilkeler erkeklerle ve kadınlarla eşit olarak ilişkili olmakla birlikte, birkaç temel iletişim alanında kadınlar konusundaki özel düşüncelerden söz etmek istiyorum. Çok sayıda kadın, mesleki alanda erkek egemenliğinden dolayı engellenme duygusu yaşarlar. Bazı kadınlar, örneğin, şirket çalışanları arasındaki yarışa katılmazlar. Çünkü en tepeye kadar ulaşamayacaklarını hissederler. Bu, erkekler ve toplum tarafından inşa edilmiş görünmez bir engel - "camdan bir tavan"ın bulunduğu şeklinde ifade edilir. Camdan tavan kadınların özellikle üst yönetim pozisyonlarına terfi etmelerini engeller.

İstatistikler, kadınların iddialarının hem doğru hem de yanlış olduğunu gösteriyor. Camdan tavan çoğu kez gerçek. Ancak içinden geçilebilir.

Tepeye yaklaşan kadınların birleşerek meydana getirdiği tıkanıklık, tamamen parçalanmasa bile, camdan tavanın çatlaması için yeterince basınç yaratmaktadır. Bu, 1972'deki hükümet istatistiğinde görünüyor: O tarihte orta derecede yönetim pozisyonlarının yüzde 19'u kadınlar tarafından doldurulmuştu. Bu sayı, 1986'da yüzde 33'e yükseldi. 1976'da MBA derecesine sahip olanların zar zor sekizde biri kadındı. On yıl sonra, oran üçte bire yükseldi.

Güney Kalifornia Üniversitesi'nden (University of Southern California) Mary Arin Von Glinow, Amerika'daki elli en büyük şirketi, 1976 ve 1986 yılları arasında karşılaştırdı ve şunları saptadı:

- Kurul üyesi kadınların yüzdesi, yüzde 2'den 6,4'e yükselerek, üç kattan da fazla arttı.
- Kadın şirket memurlarının sayısı yüzde 50 artarak yüzde 8'den 1,3'e yükseldi.

En tepedeki yönetim noktalarında kadınların temsil edilmesi her yerde az orandaysa da, eğilim aynı yöndedir, yani artış görülmektedir.

BİR EVRİM

Bir devrim değil, evrim meydana geliyor. On yıl içerisinde, üst yönetim pozisyonlarında çalışan daha çok kadın göreceğimize inanıyorum. Golda Meir, bir zamanlar, bir kadının, başarılı olmak için, işinde bir erkekten daha iyi olması gerektiğini belirtmişti. Yeteri sayıda kadın tam bir cesaret, azim ve yetenekle, erkek şovenizmi, aile baskısı ve şirketlerdeki politik mücadeleden oluşan yolda dövüşerek yollarını açacaklar. On yıl içinde, daha çok kadın, Yönetim Kurulu Başkanı ve üyesi olacak -hem de yalnızca yayıncılık ve basın sektöründe değil. Bugün, sözügeçen sektörlerde, kurul yöneticilerinin yüzde 8.4'ü kadındır. Giyim sektöründe ise şirket memurlarının yüzde 10'u kadınlardan oluşmakta. On yıl içinde, büyük yüksek teknoloji ve üretim şirketlerini kadınlar yönetecek. Belki de metal ve otomobil gibi endüstrilerin başında bile, bir kaç kadın bulunacak.

ÇEKİŞME ETMENİ

İş yaşamında, sonunda başarıya ulaşmak isteyen kadınlar iletişim becerilerine güvenmelidirler. Gözlemlerime göre, işyerinde en büyük sorunlar, çekişme etmeni adını verdiğim unsur işin içine girdiğinde meydana gelir.

Kadınlar, işyerinde çoğunlukla erkeklere özgü ve bazen de kadınlardan gelen olumsuz tutumlarla karşılaştıklarında, gerginlik yaratma, karşı çıkma, meydan okuma gibi mücadelelere maruz kalıyorlar.

Erkeklerin mücadelesi, pervasızca üstünlük taslayan, küçük düşüren ya da aşağılayan erkeklerin davranışlarıyla ifade edilir. Bu kavgalar, bölgesel küçük çatışmalara dönüşür. Soyunma odalarının mahremiyetinin ve erkekler arası muhabbetlerin bir parçası haline gelebilirler. Erkekler bir kavgada, kadınlara güçlerini kullanarak üstün gelmek için, çoğu kez çabucak hücuma geçerler.

Kadın kadına çekişmeler, bir çeşit karşıt şovenizm sergileyen, kadınların başarılı olmalarına ve otorite sahibi olmalarına içerleyen diğer kadınları denetleme güçlüklerini içerir. Başka kadınlarla çekişen kadınlar çoğu kez, kadın rakiplerine öfke duyan, onlar hakkında dedikodu yapan, bir işyeri projesinin gelişiminin çok önemli bir anında hemcinsleri ile işbirliği yapamayan kadınlardır.

Çekişmenin biçimine bakmaksızın, söz konusu çekişme belirgin hale geldiğinde, erkekler çoğu durumda aşırı tepki gösterirler. Bağırırlar. Ders verirler. Kadın duygusallığından yakınırlar. Kadınlara doğrudan doğruya ve arkalarından her türden küçük düşürücü sözler söylerler.

Ne yazık ki bana danışmaya gelen bir çok kadın yönetici, her türden çekişmeye şu iki tarzdan biriyle aşırı tepki göstermektedirler: Başvurdukları birinci yol, başkalarını yıpratmak için çok güçlü olmak ve ateşe ateşle karşılık vermenin şart olduğunu düşünmektir. Bu yaklaşım yalnızca, daha büyük, daha öfkeli yüzleşmelere yol açar. İkinci tip tepkide ise, saldırmaktan korktukları için yeterince güçlü olarak hareket etmezler. Bu ise sorunların tartışma sırasında yüzeye çıkmasına engel olur.

Bir kadın için gergin yüzleşmelere en iyi yaklaşım, durumu normalleştirmeye çalışmaktır. Bir duruma, gereğinden daha fazla önem vermemeniz gerekir. Yüzleşmeniz gerekiyorsa, gerilemeyin. Ama, bir kadın olarak ciddiye alınmak için, açıkça saldırganlaşmanız gerektiğini düşünmeyin. Durumu açıklayıcı ve nasıl düzeltilebileceği konusunda, tarafsız bir dil kullanmayı öğrenin. Bunu yaptığınızda, kendi pozisyonunuzu başkasını tehdit edici olmayan bir biçimde almış olursunuz.

YENİDEN YÖNLENDİRME

İletişimcilerin çoğu ister kadın ister erkek olsun, işyerindeki rekabeti insanlar arasında güç elde etmeye yönelik çekişmeler yaratır: Bir kişi diğerini alt etmeye çalışır ve böylece çatışma çıkar. Çekişmenin üstesinden gelmenin yolu, çatışmanın olumsuz enerjisini, sizin için olumlu enerjiye yönlendirmektir. Örneğin, başka bazı sosyologlarla birlikte, Condace West, Donald Zimmerman ve Pamela Fishman, erkekler ve kadınlar arasındaki doğal konuşmaları kayıt ettiler ve incelediler. Ortaya çıkan örüntülere göre, birçok erkek, kadınların sözünü rahatça kesmekte ve onların düşüncelerine önem vermemektedirler. Kadınlar da bunu hoş görmektedirler. Oysa ki, kadınların, onları sözel olarak ezmeye çalışan erkekler (ya da kadınlar) tarafından denetlenmeye, kibarca fakat kararlı bir biçimde, karşı koymaları gerekir. Kadınları bu kararlı durumdan döndürmenin çok çeşitli hileleri vardır. Bazen, bir erkek, toplantıya yetişmek için acele eden bir kadına "şahane gözlerin var" diyerek, ya da görünüşü, giysileri konusunda benzeri sözlerle müdahale ederek, dikkatini dağıtan şaşırtıcı bir taktiğe başvurur. Ya da kadının otoritesine, onu öfkelendiren iğneleyici bir sözle sataşır. Bazen "Evet, elbette tecrüben yok ama..." ya da "... Bunu anlamanın senin için güç olduğunu anlıyorum ama..." gibi hor gören ifadeler kullanır.

Bu gibi ve diğer sabote edici iletişim biçimleri ile karşılaşan kadınların, "Affedersin ama" diyerek, ya da engellemeyi en aza indirgemek için benzeri bir ifade kullanarak, aktif ama dostça bir tavırla karşı koymaları ve tartışmanın yönünü yeniden eldeki işe çevirmeleri gerekir. Amacınız düşmanlık, kavga ya da insanların duyarlı olan egolarına saldırmaksızın, denetimi sakince yeniden ele geçirmek olmalıdır. Böylece başkasının sizden zorla almaya çalıştığı yetkiyi tekrar sağlarsınız ve sizin yetkili olmanızı engelleyen o kişiden kurtulursunuz.

BAZI TAVSİYELER

Tanıdığım ve birlikte çalıştığım kadınlardan edindiğim yaşantılara dayanarak iki kesin cümle söyleyeceğim. İlk olarak, kadınlar, olaylar kadar, durumun duygusal yönlerini, çoğu kez daha çabuk yorumladıkları ve kavradıkları için, genellikle erkeklerden daha iyi iletişimcidirler. Bu yetenekleri sayesinde kadınların "radarları", çatışmayı normale dönüştürmek için, bir kavganın taşınması gereken nötr alanın yerini saptayabilir. İkinci olarak kadınlara tavsiyem, kadın olmanın en iyi yönleriyle gerçek kadın olmalarıdır. İşyerinde erkek gibi davranan bir kadın, işyerinde kadın gibi davranan bir erkek kadar budaladır. Birçok kadın, mazeret olarak, eğer sertleşmezlerse, maço gibi davranmazlarsa ve o erkeklerden biri haline gelmezlerse, asla uyum sağlayamayacaklarını sanırlar. Kadınlar, kimliğinize uygun davranın. Ne yaparsanız yapın, tüm iletişimlerinizde, sesinizin tonunun, gözlerinizdeki ifadenin, yüzünüzün ve bedeninizin açıkladığı tutumların, diğer insanların sizin sözlerinizi nasıl yorumlayacaklarını belirleyeceğini aklınızdan çıkarmayın. Herşeyden önce mizah duygunuzu ve çok boyutlu algılama yönünüzü yitirmeyin.

İKİ DİLLİ İLETİŞİMLER

İşyerinde erkek ve kadınlar hakkında duyduğum en iyi düşüncelerden bazıları, Chicago'daki Trust and Savings Bank'ın ikinci başkanı olan Susan E.Davis tarafından ileri sürülenlerdir. Dört Nisan 1985'te Ripon Koleji'inde yaptığı konuşmada, Davis şöyle dedi: "Seksenli yılların başarılı yöneticisi olacak olan kişinin "iki dilli" olması gerektiği yönünde basit bir görüşüm var. 'İki dilli' derken, hem erkek ve hem kadın kültürel değerlerini ve tarzlarını kullanmada rahat olan, uyum yapabilen birini kastediyorum." Dawis, iki dilli olmak için, erkeklerin daha çok iletişim, kadınların ise daha az iletişim kurmayı olağan kabul etmeleri gerektiğini söyleyerek konuşmasını sürdürdü. Erkeklerin çoğunluğa dayalı, kadınların ise tek yanlı kararları daha rahat alabilmeye gereksinimleri var. Erkekler sorumluluğu paylaşabilmeli, kadınlarsa sorumluluk alabilmeli. Erkekler toplu olarak sosyal sorumluluk alma, kadınlar, sorumluluğun avantajından yararlanma konusunda daha rahat davranabilmeli. Erkekler uzun dönemli, kadınlar kısa dönemli düşünebilmeli. Erkekler üstlerine daha az sadık olma, kadınlarsa üstlerine daha tutarlı olarak sadık olma konusunda rahatlayabilmelidir. Erkeklerin duygularına dayanarak, kadınların düşüncelerine dayanarak davranabilmeleri gerekir. Son olarak, erkekler dedikoduya değer verme (açıkca yakınabilme) kadınlarsa dedikoduya değer vermeme (boş gevezelik) konusunda daha esnek olmalıdırlar.

İster erkek, ister kadın olun, yukarda verilen listeye dönüp bakın ve kendinizi o ölçütlere göre değerlendirin. Sözü edilen niteliklerden bazılarına aşırı düzeyde mi yoksa yetersiz düzeyde mi ağırlık veriyorsunuz? Patronunuz ve çalışma arkadaşlarınız sizi, kendinizi algıladığınız gibi algılarlar mı? Bu konularda iyi düşünün. Çünkü, Davis o niteliklerden bazılarının kişinin meslek yaşamını olumlu ya da olumsuz olarak etkilediğini belirledi. Benim değerlendirmeme göre, işyerinde

başarılı olmak için en önemli niteliklerden biri olumlu tutuma sahip olmaktır.

TUTUMUNUZU ÖLÇÜN

Aşağıda, elemanlarıma uyguladığım, tutuma ilişkin bir kendini değerlendirme testinden bazı bölümler sunulmuştur. Kendinize birden (bu konuda iyi değilim) beşe (bu konuda çok iyiyim) kadar puan verin.

1. Bir sorun çıktığında, olumsuz bir tavır takınmadan, başka insanlara karşı gelmede ne kadar başarılısınız?

2. Ters giden birşeyler için ne kadar sık neden gösterirsiniz? Sorumluluğu başkasına yükler ya da başkalarını mı suçlarsınız?

3. Bir işe kendi kendinize başlar mısınız? Aşırı pasif misiniz yoksa her gün birşeylere aktif olarak kendiniz mi başlarsınız?

4. Dedikodu yapar mısınız, söylenti yayar mısınız? Çalışanlar arasında soruna yol açar mısınız?

5. Çalışma arkadaşlarınızla, hem bilgi verirken hem de bilgi alırken, ne kadar iyi iletişimde bulunursunuz?

6. Başkalarına yardım etmede, birlikte çalışmada ve elemanları desteklemede, ekip çalışmasında nasılsınız?

7. Duygusal olarak başka insanlara moral mi verirsiniz yoksa onların moralini mi bozarsınız? Genel çoşku düzeyiniz nedir?

8. Eleştiriyi, ne aşırı tepki göstererek ne de hiç tepki vermeyerek, ama onu ilerlemek için en iyi biçimde kullanarak, incelikle kabul eder misiniz?

Sunduğumuz diğer kendini değerlendirme ölçeklerinde olduğu gibi, bir arkadaşınıza, birlikte çalıştığınız birine, ya da

patronunuza sormayı deneyin. Alınabilecek en yüksek puan kırktır. Eğer otuz altı ya da daha üstü bir puan alırsanız, siz ya mükemmel bir yıldızsınız ya da aynı düşüncede olup olmadıklarını anlamak için başka birkaç çalışma arkadaşınızdan daha sizi puanlamalarını isteyin. Çok az insan tutarlı biçimde bu kategoriye dahildir. Eğer yirmi beş - yirmi altı puan aralığındaysanız, başarı ile çalışan, normalin üzerinde birisiniz. Ama biraz daha ilerleme gösterebilirsiniz. On sekiz - yirmi dört arası bir puan aldıysanız, tutumunuzu geliştirmeye hemen başlasanız iyi olur. Eğer puanınız on yedi ya da daha düşükse, işinizin diğer alanlarında ne denli başarılı olursanız olun, işten çıkarılma tehlikesi ile karşı karşıyasınız. Tutumunuzu dramatik ve çabuk biçimde geliştirmeye gereksiminiz var.

Duygusal denge ve olumlu bir tutuma sahip olma nitelikleri, arabanız için benzin ve yağ ne kadar önemliyse, sizin için de o kadar önemlidir. Eğer bir ayarlama ya da tamir gerekiyorsa, hemen işe koyulun.

9

KARİZMANIN ÖTESİ: KONUŞMA ORTAMININ DENETİMİ

Karizma, güçlü ama sıklıkla yanlış anlaşılan bir sözcük. Yunanca'dan gelen, anlamı ayrıcalık ya da ilâhî yetenek olan bir sözcük. Kökü, inayet anlamında olan Kharis'dir. Politikada Karizma düşüncesi çeyrek yüzyıl önce, Jack Kennedy Amerikan Politika sahnesine başkan adayı olarak atıldığında gündeme geldi. Şimdi artık gerçekten eskimiş bir sözcük. Karizmanın, görünüşle ve tarz ile ilgili olması gerekiyordu. Günümüzde ise daha fazlasını bekliyoruz.

Her lider, modern anlamda karizmaya sahip olmak istiyor. Bu sözcüğü sözlükler, yaratıcı duygu ve düşünceye yöneltici özel bir liderlik niteliği olarak tanımlıyorlar. Bazı insanlar karizmaya doğuştan sahipmiş gibi görünürler. Bazıları ise ona ulaşmak için epey çaba harcarlar. Bazıları ona sahiptirler ama televizyona çıkınca yitirirler.

Karizma, bir insanın yaptığı işi bilmesi anlamındaki mesleki yönden kendine güven duymanın karşıtı olarak, kişisel olarak kendine güven duymadır. Karizma rahat olmak demektir. Asla rahatsız görünmeme yeteneğidir.

Bazı kişiler karizmayı cinsel çekicilik olarak tanımlar. Bazıları, onu neredeyse elektriksel bir enerji ya da canlılık olarak görür. Bazıları otorite olarak tanımlarlar. Karizma tüm bu nitelikleri içerir. Ama daha fazlasını da gerektirir. Gerçekten,

sizin başkalarına tepki vermenizin tersine, incelikle başkalarının size tepki vermesini sağlama yeteneğidir.

Karizmaya sahip olanlar yaşamlarının sorumluluğunu alan insanlar olarak görünürler. Bir amaçları, yönleri, gerçekten de bir davaları varmış gibi görünür.

Eğer ünlüyseniz, bir çeşit otomatik karizmanız var demektir. Robert Redford ve Oprah Winfrey'i bir düşünün. Ancak çok tanınmış şahsiyetler olmadıkları halde karizmatik olan insanlar da vardır. Bir olaya girerler ve denetimi ele alırlar. Bazen sessizliği kullanırlar. Bazen mizaha başvururlar. Sonuç olarak odadaki herkesin onlara olumlu olarak tepki vermesini sağlarlar.

KARİZMAYA SAHİP MİSİNİZ?

Yıldız olmayan insanlar da karizmatik olabilirler. California'da bir reklam programını yönetirken karşılaştığım bir polisi hatırlıyorum. Kanun ve düzenle ilgili sert bir reklam programıydı ve bir polise ihtiyacımız vardı. Ama görüntülü replik aygıtını okuyabilen, canlı ve hareket işaretlerini algılayabilen bir polis olmalıydı bu. Onun rolü, dar bir sokaktan geçmek, tepesinde kırmızı lambası parıldayan bir polis arabasına yürümek, kameraya doğru eğilmek ve tüm reklamı 26 saniyede sunmaktı. Bu işin profesyoneli olmayan biri için oldukça karmaşık bir dizi davranışta bulunması gerekiyordu. Bir oyuncu kadrosu araştırmasından sonra, Jack Hoar adındaki bir adamı görmem istendi. Adam, filmlerde bazı küçük rollere çıkmış olan bir Los Angeles gizli polisiydi. En kayda değer rolü de, **L.A.'da Yaşamak ve Ölmek** *(To Live and Die in L.A.)* filmindeki sert adam rolüydü. Bu özel işte oyunculuk kritiktir. Çünkü oyuncu tüm mekanik davranışları doğru şekilde gösterebilse bile, izleyicileri, asıl onun kendine güvenine, kararlılığına ve inanırlığına bakarak etkilenirler.

Jack ile karşılaştıktan sonra, onu bir deneme bile yapmadan işe aldım. Bir şekilde, başarabileceğini anlamıştım. Karizması vardı. Konuşurken gözleri ve sesinde asla tereddüt yoktu. İşin üstesinden gelip gelemeyeceğini sorduğumda, tereddütle bakışlarını kaçırıp "Umarım" demedi. Bana şöyle bir baktı ve sakince "Evet yapabilirim" dedi. Bir gece, Sacramento'da dar bir sokakta, çekim yaptık. Kamera düzeneğini ve ışıkları hazırlamak, sokağı ıslatmak ve kamera açılarını ayarlamak için üç saat harcadıktan sonra, Jack'i sete gelmesi için çağırdım. Uzun boylu, oldukça iri yarı, boynundan aşağı sırf adele, boynundan yukarısı ise sırf beyindi. Tam istediğimiz gibi davrandı. Daha ilk çekimde söyleyeceklerini mükemmel şekilde söyledi.

Bununla birlikte, bir reklam filmi çekerken, çoğu kez güvenlik çekimleri yapılır. Bunlar reklamın tekrar filme çekilmesidir. Öyle ki, montaj odasına girdiğinizde, çekim yaparken gözden kaçırmış olabileceğiniz teknik bir sorunu örtmek için bir seçeneğiniz olabilsin. Örneğin çalıştığımız dar sokağın öbür ucundan bazı arabalar çekim alanımıza girmiş olabilirlerdi. Ya da mikrofonda gürültülü bir ses belirmiş olabilirdi. Belki de kamera tam olarak netlenmiş değildi. Çoğunlukla, bir aktörden oyununu bir çok kez tekrarlamasını istediğinizde, kendine güvenini kaybetmeye başlar ve böylece ekranda gerekli olan kararlılığı ve karizmayı da kaybeder. Oysa Jack'de, bu kesinlikle olmadı. On sekizinci çekimde de, birinci çekimdeki kadar sakindi. Sonuçta mükemmel bir reklam filmi ürettik. Çok gösterişli bir karizması yoktu belki ama ne zaman konuştuysa ekipteki herkes onu dinledi ve saygıyla yanıtladı.

Karizmatik olmak için gerekli niteliklere sahip olup olmadığınızı belirlemek için, aşağıdaki soruları yanıtlayın. Kim olduğunuzla ilgili gerçek duygularınız nedir? Neye inanırsınız? Yaşamda amaçlarınız ya da bir davanız var mı? İyimserlik aşılar mısınız? Başkaları liderlik etmeniz için size yönelirler

mi? Karizmatik olmayan insanlar, yaşamlarını başkalarını izleyerek ve kabul edileceklerini umarak geçirirler. Karizmatik insanlar, bir duruma değer katmak için yeteneklerinden kuşku duymazlar. Böylece davaları ile öne çıkarlar.

Eski hazine Sekreteri ve Teksas Valisi John Connally büyük oranda kişisel karizmaya sahipti. Onunla bir odadayken, denetimin onda olduğunu hemen hissedersiniz. Onun kabine üyeleri ve başkanla yapacağı bir toplantıya geç kaldığını bile gördüm. Herkes Connally'nın kocaman bir konferans masasının etrafından dolanarak yerine oturuşunu izlerken tüm faaliyet durmuştu. Sonra toplantı ona özetlendi. Oradakiler önemli kişilerdi ve öylesine bir duruşu vardı ki, onun için durup beklediler. İşte öylesine bir güvenle hareket ediyordu. Çok az kişinin böyle bir etkisi vardır. Connally onlardan biridir. Denetimin onda olduğu hep belli olur. Connally'nin kusuru, bazen küstah ve biraz gururlu olarak görünmesidir. Bu nitelikler televizyon ekranında abartılı hale gelir. Bu onun, hiç bir zaman başkan olamayışının nedenlerinden biridir.

LBJ

Lyndon Johnson, incelikten yoksun, ihtiyar delikanlı karizmasını televizyona aktaramadı. Ama, üç ya da dört kişinin bulunduğu bir odada müthiş bir karizması vardı. Kişi olarak, Johnson, olduğundan daha gösterişli bir karaktere sahipti. Huysuz, kaba, sıradan mizah anlayışlı, göz korkutucu ama çekiciydi. İnsana güç aşılardı. Ama televizyonda ulusa seslendiğinde, bir kişilik değişimine uğradı. Donuklaştı. Ciddi, ağır ve başkanlığa yaraşır görünmeye çabaladı. Bunun nedeni büyük oranda, televizyonun, onun gözünü korkutan birkaç şeyden biri olmasıydı. Basının ve entellektüellerin onu yakından göreceklerinden ve umutsuz bir şekilde dağlayacaklarından korkuyordu. Acı olan şu ki, gene de öyle yaptılar. Johson, TV'de kaba konuşması hariç, kendi gibi olmalıydı. Ama, o,

televizyonda, her zamanki gibi çevrenin ona uyum yapmasını sağlamak yerine, insanlara sınav verir gibi göründü.

KENNEDY KARDEŞLER

John Kennedy, karizmayı kolayca elde etti. İyi görünüşü, geçmişi, parası ile tarzı ve erdemi vardı. Ancak kardeşi Bobby aynı cazibeye sahip değildi. En azından onunla karşılaştığım gün öyle değildi. Westinghouse Yayıncılık şirketi adına hazırladığımız özel bir televizyon programı için, Robert Kennedy'i bürosunda filme almak için Washington'a gitmiştim. Tiz, ince bir sesi vardı ve neredeyse ana karnında duran bebeğinki gibi bir pozisyonda, çalışma masasının yanında oturuyordu. Onun, göz teması kurmasını ya da elini kolunu kullanmasını sağlamak için müthiş zorlandık. Daha önce, o kadar sinirli birinin etrafında dönüp durduğumu hiç sanmıyorum. O sıralar muhtemelen 1969 yılında, kardeşinin öldürülüşünün ertesiydi. Çok kibardı ve tüm soruları yanıtladı. Ama göz teması kuramadı ya da sesini çok iyi kullanamadı. Benim için, onu daha sonra başkanlık yarışında görmek ilginçti. Bu yarış sırasında bir yerde güvenini kazanmış olmalıydı, ya da ilk karşılaştığımız gün onun tatil günüydü. Daha büyük olasılıkla, bir başkan adayı olarak bir dava -amaç- ruhu ile toparlanmıştı ve iletişim sorunlarının çoğu otomatik olarak kendiliğinden ortadan kalkmıştı.

GÜNÜMÜZDEN SONSUZLUĞA KADAR

Hubert Humprey'in mükemmel karizması, bir kalabalığı etkilemek konusunda, onu şaşılacak derecede yetenekli kılıyordu. Onu, birgün Philadelphia'da, bir sokakta izledim. Çok kısa bir sürede, karşılaştığı her kişiye, onlarla bireysel olarak ilgilendiği ve onları önemsediği izlenimini verebilmişti. Etkili olmak için bir kişinin eline dokunması ve gözlerini kullanması yetiyordu. Arabasına doğru hızla ilerlediği halde, herkesle ilişki

kurmuştu. Öylesine bir samimiyet duygusu aşılıyordu ki, ondan hoşlanmamak olanaksızdı. Kişisel düzeyde, Humprey karşılaştığım en sıcak ve hoş insanlardan biriydi.

Ama tıpkı LBJ gibi, o özelliğini televizyona asla aktaramadı. Onu bir kez, bir sohbet programında gördüm. Programı yöneten kişi, Humprey'e bir soru sordu ve Humprey on bir dakikalık bir yanıt verdi. Konuşmaya devam etti ve bir reklam arası vermek için bile onun sözünü kesemediler. Nihayet, programın yöneticisi sanki "Ben de ne soru sorar mışım? Bundan nasıl kurtulacağımı bilmiyorum" der gibi kameradan bakışlarını kaçırmaya başladı. Humprey, televizyonun zaman açısından duyarlı bir araç olduğunu asla anlamadı ve meselelerin özüne hiçbir zaman çabucak gelemedi. Televizyonda konuşurken sesini gerginleştirirdi. Bu da onun sesine tiz, nahoş ve üst perdeden bir nitelik veriyordu. Kızdığı zaman sesi kulağa sert değil, sızlanma gibi geliyordu. Eşi, Muriel ise kocasından daha çok karizmaya sahipti. Çünkü televizyonda tamamen rahattı. Çevresindeki herşeyin ve herkesin farkındaydı. Hiç yapmacıklığa kaçmadan, olduğu gibiydi.

ROCKY'NİN VURUŞU

Nelson Rockefeller da benzer şekilde başarılıydı. Müthiş zengin olduğu halde, insanlara, NewYork'ta Harlem'e yakın bir devlet okuluna gittiğini söylemeyi seviyordu. Üstelik okula arkadaşları ile birlikte tekerlekli kay kay kullanarak giderdi. Tabii ki, içinde koruyucular olduğu halde bir Limusin'in kendisini izlediğinden, o ve arkadaşları yorulduğunda Limusine bindiklerinden hiç söz etmezdi. Ama öylesi öyküler anlatmada ve istediğini elde etmede çok başarılıydı.

Nelson insanların adını hiç hatırlayamazdı ve herkese "Merhaba arkadaş vaziyet nasıl?" diye seslenirdi. Bedenini çok iyi kullanırdı. İnsanlara dokunurdu, işçilerin ellerini

kavrardı ve insanlara doğrudan doğruya bakardı. Rockefeller, ismi, zenginliği ve gücüyle bile, kendini "sıradan biri" olarak göstermeyi başarırdı. Güçlü bir kişisel izlenim bırakırdı ve bunun karizmasıyla oldukça ilişkili olduğuna inanıyorum.

İŞ ELDİVENİ

Günümüzde karizmatik olarak görünmek daha güç. Biraz önce söz edilen insanların altın çağında basın, ünlü kişilerin zayıf yönlerini bulmada ve sergilemede şimdiki kadar çalışkan değildi. Gerçekten de, o karizmatik kişilerin bir çok kusurları ölümlerinin ertesine kadar ortaya çıkmadı. Günümüzde, ulusal hatta yerel ölçekte karizmatik sayılmanız için, uzun yıllar kendinizi medyadan korumanız ve dolabınızda gazeteciler tarafından, sizi alaşağı edecek bir iskeletin bulunmasına izin vermemeniz gerekiyor. Bu acımasız incelemeye rağmen, günümüzde, halkın hâlâ saygı duyduğu ve peşinden gittiği, günün birinde karizmatik şahsiyetler olarak kabul edilebilecek, kişisel çekiciliğe sahip insanlar vardır.

Popüler kültürde, daha sonraları eğlenceli, canlı ve dinamik bir TV spor yorumcusu olan Oakland Raiders futbol takımının eski antrenörü John Madden gibi karizması olan kişiler vardır. Golf oyuncusu Lee Travino karizmatik biridir. Rahat görünüşlüdür, kendine güvenir ve sevilir. Efsanevi golf oyuncusu Arnold Palmer'in da karizması vardır. Çünkü büyük, yaşlı bir spor adamıdır ve hâlâ spor yapmaktadır. Günümüzde, bir çok ünlü kişi, bir ayda kuyruklu yıldız gibi yükselip, sonraki ay işaret fişeği gibi düşerken, onun çekiciliğinin uzun ömürlü olması dikkate değer. Palmer yaşamını istediği gibi yaşamış biri olarak görülür. Bu bir çok kişinin rüyasıdır. Anatoly (Naten) Sharansky, Muhalif Rus Yahudisi, Sovyet hapishanelerinden yıllar sonra serbest bırakıldığında bir kahraman olarak kabul edildi. Gördüğü kötü davranışlar onu sertleştirmişti. Ama çektiği tüm sıkıntılar sırasında moralini ve

özgür ruhunu yitirmemişti. Örneğin, Ruslar Sharansky'i serbest bıraktıklarında, özgürlüğüne giderken, onun bir köprüden karşıya dümdüz yürümesini emretmişlerdi.

Ama, o mizahi bir karşı koyma davranışı içinde, köprüden tıpkı Chaplin'in yürüyüşü gibi zigzaglar çizerek geçti. Gazete foto muhabirlerinin kaydettiği ve tüm dünya tarafından anlaşılan bir pandomim tarzıyla, Sharansky, "Sessiz hale getirdiğiniz için bir adamı değiştiremezsiniz" gerçeğini iletti.

Chuck Yeager özgün bir amerikan kahramanı karizmasına sahiptir. X-1 jetiyle uçtu, bir test pilotu olarak birçok kez neredeyse ölüyordu ve II. Dünya Savaşından, beş düşman uçağı düşürmüş bir pilot olarak çıktı. Sakin, serinkanlı, kendine güvenen biridir ve ince bir mizah anlayışına sahiptir. Ölümle göz göze gelmiş ve kazanmış bir adamdır. İnsanlar ona hayranlık duyarlar.

Özgün karizma, çoğu kez tüm yaşam boyunca kazanılmış başarıları gerektirir. Bazen savaş ya da zorla uçak kaçırma gibi şiddetli ve dramatik olaylar insanlara karizma sağlayabilen koşullardır. Kısa süre için, birkaç öncü kahramanın içsel güçleri halkın gözleri önüne serilir. Bazı insanlar cesaret, liderlik ve inanç sergilerler. Bunlar, ister savaş alanında olsun, isterse yönetim kurulu odasında, kişileri karizmatik hale getirebilecek niteliklerdir.

KARİZMATİK DEĞERİNİZ

Özet olarak, ne dereceye kadar karizmatik olduğunuzu, aşağıdaki niteliklere göre kendinizi değerlendirerek ölçebilirsiniz. Bu sırada kendinize, minimum 1 puandan (benim için hiç doğru değil) maksimum 5 puana (tam beni tanımlıyor) kadar, puan verebilirsiniz.

- Kendine güven (işinden dolayı ya da sahip olunan şeylerden ötürü değil)
- Rahat olma
- Başkalarını rahatlatabilme
- Yaşamının denetimine sahip olma
- Somut amaçları ve tanımlanabilir bir davası olma (amaç duygusu).
- Başkaları tarafından bir lider olarak görünme.
- Her koşulda doğal ve gösterişsiz olma.

Puanlarınızı toplayın ve yediye bölün. Eğer ortalama puanınız 1-2 ise, kendinizi geliştirmeye ihtiyacınız var. Karizmanız oldukça düşük. Kendinizi niçin öyle değerlendirdiğinizi düşünmeli ve bunu bir arkadaş ya da hatta patronunuzla tartışmalısınız. Bu kitaptaki önerilere dayanarak, kişisel dinamizminizi arttırmak için bir hareket planı geliştirmeye çalışın.

Eğer ortalama puanınız 3-4 ise, iyi bir karizma dereceniz var demektir. Ama kişisel bir çalışma planı oluşturmaya çalışın. Çünkü herkes ilerleme gösterebilir.

Aynı tavsiye bu değerlendirmeden ortalama 5 puan alanlar için de geçerlidir. Çok karizmatik olanların, mücadelenin uyarısına ihtiyaçları var. Karizmanızı çalışarak geliştirebileceğiniz yöntemleri yazınız. Yeni ilişkiler, projeler ve amaçlar gibi...

ORTAMI DENETLEME

Karizma açısından kendisini nasıl puanladığına bakmaksızın, bir insanın karizma unsurlarını kullanmasının önemli olduğunu hissediyorum. Ancak, ortamın denetlenmesi olarak adlandırdığım bir şey daha var. Ortamın denetlenmesi, zamanın ve

içinde çalıştığınız ortamın denetimidir. Ortamı denetlerken, diğer insanların zamanını dikkate almazsınız. Birşeyleri anlatmak için kendi konuşma hızınızı belirlersiniz. Konuşma hızınızı maksimum etki yaratacak biçimde azaltır ya da arttırırsınız. Sessizlikten hiç korkmazsınız. Fiziksel çevreye ve insanlara göre davranmazsınız ya da kendinizi onlar tarafından engellenmiş hissetmezsiniz. Ne zaman ve nasıl isterseniz, ya bir kürsünün ardında ya da bir fabrikada, el, kol ve baş hareketleri kullanırsınız; Etkili, atılgan davranırsınız. Gözlerinizi kullanırsınız. Çeşitli duygular gösterirsiniz ve sesinizi, tüm odayı tarıyan bir makineli tüfek gibi değil amacınıza göre hafifleterek değiştirirsiniz. İnsanların gözlerine doğrudan doğruya bakarsınız. Sesinizi ve gözlerinizi etkili olarak kullanırsınız. Kırk ya da elli kişilik bir salonda, hatta yüz kişinin bulunduğu bir yerde, konuşmak istediğiniz kişileri seçersiniz. Harekete geçip, sesinizi ve gözlerinizi onlara yöneltirsiniz. Sesli olarak ve gözlerinizle, çeşitli duyguları ifade edebilirsiniz. Neşenizi, heyecanınızı hatta uygun yerde öfkenizi gösterebilirsiniz. Tüm bu yetenekler ortamın denetlenmesi kapsamındadır.

GÖREVLERİN DENETİMİ

Eğer kendinize gerçekten güveniyorsanız ve her durumda ne yapmanız gerektiğini kavrarsanız, süreyi ve içinde bulunduğunuz mekanı kontrol etmeyi öğrenebilirsiniz. Dış görünüşünüz belirli bir biçimdeyse etkili olur. Ama bu, yakışıklı ya da güzel olmanız gerektiği anlamına gelmez. Gerçekte, bir çok karizmatik kişi, sanki bisküvi kalıbından çıkmış gibi görünmez. Örneğin derviş kılıklı Mahatma Gandi karizmatikti. Winston Churcill, bodur, bulldog köpeğini andırır görünüşüyle ve alameti farikası olan purosu ile karizmatikti. Envar Sedat'ın haşin yüzü ve gururlu tavrı karizmatikti.

Günümüz popüler kültüründe, başarılı televizyon gösterisi "Moonlighting"in başrol oyuncusu Bruce Willis potansiyel olarak karizmaya sahiptir. Kendine biraz aşırı oranda güvenir ama beğenilme oranı yüksektir. Peck'in iyi kalpli kötü çocuğu gibi görünür. Eğer alçak gönüllülüğünü koruyabilirse ve basındaki kendiyle ilgili haberlere inanmaya başlamazsa, kalıcı karizmatik bir aktör olma yolunda ilerleyebilir. Tom Selleck büyük bir aktör değildir. Müthiş görünüşlü yetenekli bir aktördür. Ama bu onun karizmasının sırrı değildir. Sır, çok yakışıklı olduğu halde, diğer erkeklerin ondan tehdit algılamamalarındadır. Ondan hoşlanırlar. Kadınlar kuşkusuz onun cazibesinden etkilenirler ve onu severler. Ama, o, müthiş erkeksi bedeni ve yüzü ile kibar bir centilmen ruhu taşıyor olarak görünür. Tehdit edici değildir ve kibar görünüşlüdür. Bu bileşim onu karizmatik kılar. Karizmanın bir görünüş ya da tarz kadar basit olmadığını unutmayın. Çoğunlukla karşılaştığınız insanların gözünde, sizi farklı kılan unsurların bir bileşimidir o. Kendi tarzınız olmalı. Güçlü, güvenli, temeli sağlam ve kendinden hoşnut görünmelisiniz. Düşüncelerinizi ifade etmeli ve duygularınızı inandırıcı bir şekilde göstermelisiniz. Espri kuşkusuz yardımcı olur. Her zaman yordanabilir şekilde tepkide bulunmama yeteneği de işe yarar. Ancak tüm bunlar risk almak demektir ve birçok kişi böyle davranmak istemezler.

Ortamı uygun şekilde denetliyorsanız, kabalaşmadan, hoşa giden bir cesaret sergiliyorsunuz demektir. Bunu tutarlı olarak yapabilmeniz sizi karizmanın da ötesine götürecektir.

Yeni bir durumla karşılaşan bir çok insanın doğal tepkisi, odada ne olup bittiğini anlamak ve onu değiştirmekten ya da müdahale etmekten kaçınmak için görünmez olmaya çalışmaktır. Herhangi bir iletişim sürecine girmek ve olup biteni değiştirmek üzere hazırlandıysanız, ortamı denetim altına almak olanağına sahip olursunuz.

RİSK VE ÖDÜL

Tüm bunlar riske girmeyi gerektirir. Belirli zamanlarda diğer insanlarla konuşabilmeli ve düşüncelerinizi yönünü diğer insanlara yöneltebilmelisiniz. Herhangi bir nedenle size tepki vermelerini sağlayabilirsiniz. Ancak, bunu yaptığınızda sözleriniz ve düşünceleriniz diğer insanların üzerinde, yerinde, ilgili, yararlı ve ilginç bir etki bırakmalıdır. Düşüncelerinizi sadece ekleme yapmak ya da sadece konuşmuş olmak için ifade etmeyin. İnsanlar ilgi göstermezler.

Bazı insanlar konuşurken üstünlük kurmaya çalışarak, çok yavaş konuşarak, kendilerini tekrarlayarak, ya da sözünün kesilmesine öfkelenme, diretme gibi diğer teknikleri kullanarak, başkalarını kontrol etmeye çalışırlar. Bu olumsuz anlamda denetimdir. Ortamın denetlenmesiyle karıştırılmamalıdır.

Ortamın denetlenmesi, tüm konuşmayı sizin yapmanız gerektiği anlamına gelmez. Gerçekte, ilginç sorular sormayı öğrenirseniz, hem tartışılan konuları denetleyebilirsiniz hem de aynı zamanda dinleyiciyi açarak, sizinle iletişim kurmasına olanak vermiş olursunuz.

KİMSEYİ DIŞARIDA BIRAKMA

Gece gidilen yerlerde, barda oturup başkalarına kulak misafiri olmak, bekarlar arasında oldukça yaygındır. Orada denetim ve ortamın denetimi arasındaki farkı görür ve işitirsiniz. Köşede, yalnız, rahat ve sessiz, ya da arkadaşları ile rahat, keyifli bir sohbet yapmakta olan genç bir adamı fark edebilirsiniz. Ortamı denetlemektedir. Hoş bir adamla karşılaşmayı uman bazı kadınlar belki de ona bakmaktadırlar. Bir ara, başka bir yakışıklı adam bara gelir. Kendisi, genç hanım bir hanımla tanışmak için denetim kurmaya çalışır. Aşırı güvenli bir hava ve kaba bir ses tonu ile, genç kadınlar tarafından iyi bilinen o açılış cümlelerinden birini kullanır: "Göründüğün kadar iyi

misin?" ya da "Burada kalmamı sağlaman için otuz saniyen var."

Ortamı bu şekilde denetlemeye çalışan insanlar asla başaramazlar. Tıpkı beğenilmek için çok çaba harcayan insanların bunda, genellikle, başarısız kalmaları gibi. Buradaki sınır çizgisi, başkalarını nasıl algıladığınız ve sizin nasıl davrandığınız arasında bir denge kurulmasını gerektirir. Eğer bu size bazen yeterince açık görünmezse, şu yaklaşımı deneyin: Hemen herkes kendisine kibarca ilgi gösteren ve konuşmayı denetim altına almayan bir kişiden hoşlanır. Bu noktadan hareket edin. Washington Post'un Muhabirlerinden biri bana bir kez Henry Kissinger ile ilk görüşmesini anlatmıştı. Henry Kissinger, kadın muhabire sıcacık gülümseyerek ve "Benle ilgili konuşmadan önce, niçin kendinden biraz sözetmiyorsun," diyerek onun tüm silahlarını etkisizleştirmişti.

DERİNLİĞİ SAĞLAMA

Birçok genç yönetici arasında, iletişimde denetim kullanma konusunda bir şaşkınlık vardır. Günümüzdeki yükselen yöneticilerin çoğunluğunu teşkil eden genç, kentli profesyonellerin ya da "yuppilerin" bazılarının gerçek başarılarında, karanlıkta kalmış bir yön vardır. Daha yaşlı yöneticilerden en sık duyduğum şikayet, bir çok gencin, özellikle en iyi işletme okullarından MBA derecesi almış olanların, zeki ama kendini beğenmiş olmalarıdır. Onlar bilgili ama çoğunlukla fazla düşünmeden konuşan ve kibirli kişilerdir. Müşterilerimden birine göre; "Onlarda, başkaları ile iletişim kurarken eksik olan, tecrübenin bilgiye kattığı derinliktir. Kimse genç insanlardan öylesine genç yaştayken, o özel derinliği kazanmış olmalarını beklemiyor. Ama, onların birçoğu sanki o derinliğe sahipmiş gibi davranıyorlar. Sanki aptal biriymişsin gibi sana ders vermeye kalkışıyorlar."

Başka bir müşterime göre de, "Müthiş hızlı delikanlıların bazıları tam yoğunluk kazanmamış izlenimini bırakırlar. Onların, analitik, sayıları paramparça ezen delifişek ve yüzeydeki kuru sıkı atışlarının ötesine geçtiğinizde, zeki ama sığ olduklarını fark ediyorsunuz. Eğer insanlarla ilgili becerilerini ilerletmezlerse kariyerlerini başkalarını kendilerinden soğutarak feci sonuçlarla harcayacaklar. Yazık olan taraf, bir çoklarının, duyarsız iletişim tarzlarının soruna yol-açtığını asla anlamamaları ya da kabul etmemeleridir.

Bu durum kuşkusuz, hırslı genç insanların tümü için geçerli değildir. Genç ve yaşlılar arasındaki klasik çarpışma asırlardır devam ediyor ve ben yukarda sözünü ettiğim türden, artan sayıda şikâyetleri dinliyorum. Eğer o tanıma uyan birini tanıyorsanız, belki de onu sakinleştirmek için dostça bir konuşmanın zamanıdır.

Eğer siz, üst düzeydeki yöneticilerle aynı odada bulunan genç bir insansanız, etkili olarak iletişimde bulunmak hassas bir süreçtir. Ama bu yapılabilir. Bunu, amirlerinize saldırmayan bir biçimde yapabilirseniz, sonuçta yönetici konumuna gelirsiniz. İşin püf noktası budur. İnsanların sizinle ilgili ne hissettikleri önemlidir. Sizinle rahat olmaları gerekir. Eğer başkalarını ne oranda rahatlattığınızla ilgili bir kuşkunuz varsa, bu bölümün sonundaki kendini değerlendirme testini mutlaka uygulayın.

SOSYAL İKLİMİN DENETİMİ

Yöneticinin sosyal iklimi denetlemesinin zayıf olduğu bir durumu betimlemek istiyorum. Farz edin ki bir patron bir konferans salonuna yüreyerek girer. Yüzünden hiddetli olduğu bellidir. Çalışanlar dikkatle oturmaktadırlar. Patron açıkça tedirgin bir şekilde yerine oturur ve "St.Luis raporunu verin bana" der. Bu, duruma uygun olabilir belki. Ama eğer içeri girip,

diğerlerini birkaç sıradan söz ya da soru ile rahatlatsa, daha rahat bir sosyal iklim yaratır ve insanlar daha açık şekilde davranırlar. Bu gerçekten en basit haliyle "Mesaj Sizsiniz"i anlatıyor. Coşkulu konuşmacı Zig Ziglar'a göre, kazananlar termostattırlar -doğru ısıyı ayarlarlar. Kaybedenler ise termometredirler- etki alanlarının dışında olduğunu düşündükleri koşullara göre yukarı çıkar veya aşağı inerler.

KONUŞULMADAN AÇIĞA VURMA

Ortamı denetlemeyen bir çok insanı, ilkönce sözel olmayan davranışlarından fark edersiniz. Bir iş toplantısını başlatmak için ayağa kalkarlar. Omuzları kamburlaşmıştır ve gözleri çeşitli yönlere hareket eder. Üç yönden birine doğru bakarlar: Bir kaçış deliği açılıp onları yutacakmış gibi yere, oradan kaçıp gideceklermiş gibi en yakın çıkışa, sanki ilahi yol göstericiye dua edermiş gibi tavana. Bedenlerini rahat şekilde kullanmalarını önleyen şey, toplantı yerinin atmosferinin değişmesiyle ne yapacaklarını bilemez hale gelmeleridir. Temelde grubun bir parçası olarak, fiziksel düzeyde ayrı düşmüşlerdir ve kendilerini ortalıkta, korunmasız hissederler. Ortamı denetleyen insanlar, gruptan uzaklaşmanın gerçekte onları liderlik pozisyonuna getirdiğini kavrarlar. Diğerleri liderin davranışlarını izlerler.

MEKAN VE ZAMAN

İyi iletişimciler mekanı denetlerler. Denetimi ele geçirmek zaman alır. Eğer bir toplantıda, gruba konuşmak için ayağa kalkarsanız, güvenle odanın önüne doğru yürüyün. Ana üs pozisyonu denilen, ayaklarınız arasında 6 inçlik mesafe bırakarak dengeli bir şekilde durun. Eğer bir kürsü varsa, ellerinizi kürsünün her iki yanına rahatça dayayın. Dinleyicilerinize doğrudan doğruya bakın ve sonra, onların başlamanız gerektiğini düşündüklerinden bir saniye sonra söze girin. Başlarken

gülümseyin. Gülümsemenin, yüz kaslarında değil beyinde olduğunu hatırlayın. Elinizi, kolunuzu, kendiliğinden, serbestçe ve doğal biçimde hareket ettirin. Elinizi, kolunuzu, bel hizanızın üzerinde kımıldatın ki, dinleyiciler sizin fiziksel ifade yeteneğinizi görebilsinler. El kol hareketlerine ara verdiğinizde ana üs pozisyonuna geri dönün. Kafanızla olduğu kadar, yüreğinizden gelen duygularınızla konuşun. Sohbet eder tarzda konuşun. Herşeyden önce söylediğinize inanmalısınız. Bu, havayı denetlemektir. İyi konuşmacılar, sessizlikten rahatsız olmadıkları için, konuşma hızlarını denetlerler. Çoğumuz sessizlikten rahatsızlık duyarız. Birşeyleri elimizden geldiğince çabucak söylemek için bir baskı hissederiz. Ya da bir hata yapmamak için birşeyleri düşünme sürecimiz esnekliğini yitirmiş ve yavaşlamıştır. Bunlar iki yaygın aşırılıktır. Sonuç olarak, kişi ya çok hızlı konuşur ya da çok yavaş konuşur. Gerçekte, serbest şekilde ifade etmek tercih edilir. Dinleyiciler, sizi ayakta düşünür durumda görmeye, zamanı ve mekanı denetlediğinizi gösterir şekilde sinyaller verdiğiniz sürece aldırış etmezler.

John Wayne biraz da konuşma hızını kontrol ediş tarzından dolayı büyük bir film artistidir. "The Duke" alameti farikası olan konuşma tarzını şöyle betimlemiş "Her cümleyi yarıya bölerim. İlk yarıyı söyler ve dururum. Sonra ikinci kısmı söylerim. "Sinema meraklıları, Wayne'in konuşmasının o denli hatırlanmasını sağlayan ayırt edici ritme sahip etkileyici sözleri hatırlarlar. Hepimizin dikkat etmesi gereken önemli nokta, iletişimde bulunurken zamanın dinamik olarak kullanılabileceğidir -konuşma hızı, duraklama, sessizlik-.

ZAMAN İÇİN OYNAMA

İşte konuşma yaparken hiç atlamadığım bir püf noktası; birisi beni tanıtır ve ben kürsüye doğru yürürüm. Ne zaman konuşmaya başlamak gerektiği ile ilgili kesin bir an vardır.

Konuşmaya başlamadan önce kısa bir süre daha beklerim. Artık, önümdeki bireyler dinleyici haline gelmişlerdir. Çünkü onların hepsi şimdi aynı şeye odaklaşmışlardır: "Bu adam ne zaman bir şeyler söylecek?" diye düşünürler. Birçok konuşmacı acele ile kürsüye koşar, kâğıtlarını karıştırır ve asla zamanı ve mekanı denetim altına almaz. Zor anlaşılan bir şeyler mırıldanırlar "İyi akşamlar, burada olmak çok güzel" ve dinleyicilerine asla bakmazlar. Ya da şöyle bir gözlerini kaldırırlar ve sonra giriş bölümünü okumak üzere tekrar indirirler. Zayıf ve aksak bir başlangıç yaparlar.

SOSYAL GÜVENLİK

Ortamı denetleyen kişiler, odada kimin bulunduğuna bakarak değişmezler. Dinleyicilerin ilgilerinin farkındadırlar. Ama eğer Windsor şatosunda iseler, kraliçenin önünde yaltaklanmazlar. Bahçıvanı ya da ayakkabı boyacısını hor görmezler. Kiminle beraber olursa olsunlar, oturma odasında oldukları kadar rahat davranırlar.

İnsanların, içinde bulundukları durumda rahat olup olmadıklarını, odadaki her kişiye, o kişinin sosyal durumuna göre uyum yapmaya çalışıp çalışmadıklarına bakarak anlayabilirsiniz. Ortamı kontrol eden insanlar, tehdit edici, korkmuş ya da üstünlük kurmaya çalışır şekilde davranmazlar. Herkese aynı rahatlık düzeyi ve aynı iyi niyetle muamele ederler.

"Altın Kızlar" televizyon programının yıldızı Betty White, gösteri sektörümüzün en tatlı kişilerinden biridir. Müthiş mizah duygusuna sahip özel bir insandır. Özünde çok kibar ve zeki bir kadındır. Onunla ilk kez 25 yıl önce karşılaştım. Herkese - yardımcı bir genç ya da yetkili yapımcı olup olmadığına bakmaksızın- aynı açıklık ve dostlukla davranırdı. Birine, güçlü diye asla ayrıcalık yapmazdı. Onunla ilk karşılaştığımda

Mike Douglas Gösterisinde ayak işlerine bakan işçiydim. Birçok artist, içeri girip bana "bir fincan kahve getir" diyerek emir verirdi. Gülümseyen yüzlerini daha önemli kişiler için ayırırlardı. Ama Betty White benimle konuşmak için başka biriyle konuşurken olduğu kadar zaman ayırırdı. Bir kaç yıl sonra yapımcı oldum ve bir gösteri programı için konuğa ihtiyacımız olduğunda çoğu kez, "Betty White müsait mi acaba?" diye sorardım.

GERİ ÇEKİLME JESTLERİ

Ortamı denetlemek için, kendinizden emin görünmeniz de önemlidir. Söylediklerinizle uyumlu zarif el, kol hareketleri kullanın ve akıcı bir biçimde davranın, sarsak ya da kendinizle meşgul olduğunuzu gösterir şekilde değil. FDR*, bir tekerlekli sandalyeye mahkum olduğu halde ortamı kontrolde müthişti.

Hareket tarzınızın, kendinize duyduğunuz güven ve iç dünyanızla ilgili olduğuna inanırım. Örneğin, insanların toplantılardaki el, kol hareketlerine bakın. Bazıları zayıf ya da isteksizce el, kol hareketleri yaparlar. Ben bunu geri çekilme hareketleri olarak adlandırıyorum. Ellerini yarı yola kadar kaldırıp tekrar geri çekerler ya da dikkati çekmek için ellerini ya da parmaklarını hafifçe oynatırlar. Birinin, bir el kol hareketiyle öne çıkıp sonra hemen geri çekildiğini görünce, onun güvenli bir kişi olmadığını anlarım. Bu başkalarına gönderilen bilinçaltı bir işarettir ve ortam üzerindeki denetiminizi yok eder.

---

* FDR, ünlü ABD Başkanı Franklin Delano Roosvevelt'in isminin kısaltılmış hali. (Ç.N.)

İÇTENLİKLE

Eğer söylediğinizde kararlıysanız, yarı yoldan geri çekilmezsiniz. Bu, New York kentinde bir taksiye durması için işaret etmek gibidir. Bir keresinde bir kadının, New York'da taksiye seslenme tarzına bakarak, bir adamla ikinci kez dışarı çıkıp çıkmayacağına karar verebildiğini duymuştum. Aşırı saldırgan görünmekten başka çarenin olmadığı bir durumdur bu. Kadının söylediğine göre bir defasında bir adamla çıktığında, adam bir taksiyi durdurmak için elini zayıfca ve çabucak kaldırmış, sonra belirsiz kararsız bir sesle, "Taksi!" diyerek hemen geri çekmiş. Beş - altı taksi yanlarından gelip geçtikten sonra, kadın adamı kenara çekmiş, caddenin ortasına çıkıp, bağırmış, ıslık çalmış ve bir taksiyi durdurup, kapısını açtığı gibi adamı içine atmış. Ama o adamla bir daha da çıkmamış. New York'ta taksi durdurmanın yalnızca bir yolu vardır. Elini güçlü bir şekilde havaya kaldırıp, sallayarak "Taksi!" diye bağırırsın.

Birinin elini tereddütle havaya kaldırıp, geri çektiğini sık sık görürüz. Konuşmaya başlayıp sonra sesi giderek azalan, ellerini yüzlerinin önünde tutarak seslerini boğan insanlar vardır. Bu ortamı denetlemenin bir parçası olan o andaki sözel yönergeyi bozar yok eder. Kararsız bir kişiyi kimse izlemez. Sakin, temkinli ya da sıkılgan olabilirsiniz ama kararsız olmayın. Ortamı kontrol eden insanlarda kesinlik vardır. Doğru ya da yanlış ama en azından kesindirler ve insanlar onları izler. Bir boksör ya da dansçı gibi hareket etmenin önemli olduğunu söylemiyorum ama o tip bir zerafete sahip olmanın zararı yoktur. Her durumda, ne yaparsanız, kesin olarak yapın.

Yeri gelmişken, aynı şey gözler için de geçerlidir. Bazı insanlar vardır. Size birşeyleri güçlü bir şekilde söylemeye başlarlar ve doğrudan doğruya size bakarlar. Ama cümlenin üçüncü sözcüğünde, göz temasını keserler ve ayakkabılarına

ya da pencereden dışarı bakarlar. Güç bir görüşmede, bunu dikkatle izlerim. Eğer karşımdaki kişi, görüşünü anlatırken, bana doğrudan bakmayı sürdürebilirse, kararlı olduğunu anlarım. Haklı ya da haksız olabilir, ama ilgilenmem gereken biri olduğunu bilirim. Çekinilecek biridir. Eğer bir kişi çok saldırgan olarak başlar ve sonra bakışları veya beden dili ile geri çekilirse, saldırmak için hareket edecek yerim olduğunu anlarım.

GÜÇ TESTİ

Belirsizliği yok etmenin ilk aşaması duygularınızın farkında olmaktır. Bu konuda kendimi güçlü hissediyor muyum? Niçin sinmiş durumdayım? Kendinizi video kaydından izleyin ve şunları belirleyin: Geri çekilme hareketleri kullanıyor muyum? İnsanların söylediğim şeyler konusunda kararlı olduğuma inanmalarını istediğim halde, cümlelerin ortasında göz temasını kaybediyor muyum? Eğer bunlar doğru ise, ortamı denetim altında bulundurmuyorsunuz demektir. Gerilim altındayken göz temasını sürdürme konusunda alıştırma yapın. Ateş altındayken serinkanlı olun. El kol hareketlerinizi bir yöne doğru yöneltmeye, o durumda kalmaya, sonra yavaşça o durumdan çıkmaya çalışın.

Göz temasını ve gülümseyişini bir oyuncu gibi kullananları daima fark edebilirim. Çünkü onlar bana hep, parıldayan gözlerle, dişleri meydanda donup kalmış bir sırıtışla gülerek bakarlar. Birisi onlara, bu delici bakışlara sahip olmaları gerektiğini söylemiştir ve sanki size hiç bakmayan birisiyle konuşur gibi olursunuz. Genç uzmanların (yuppie) katıldığı kokteyl partilerinde, bu genç, yükselen yöneticilerin sırıtarak ve gözlerini bana kilitleyerek, kemikleri kırarcasına el sıkarak etrafta koşuşmalarını izlerim. En iyi göz teması kurma yolu yumuşak ve rahat bakmaktır. Karşıdakını zorlayan bir bakış iyi değildir.

ORTAMI DENETLEME DERECESİ

Karizmanın ötesine nasıl geçilebileceği ile ilgili olarak kişisel bir soru listesini yanıtlamaya çalışalım. Kendinizi, 1'den "Benim için hiç doğru değil" 5'e kadar "Beni tam olarak tanımlıyor" ortamı denetleme yeteneğiniz bakımından puanlayın.

Başkalarına yönelik olarak konuştuğumda, daima şunları denetimimde bulundurum:

- Zaman (konuşma hızı, duraklamalar)
- Mekân (Nereye ve nasıl hareket ettiğim)
- Sesinin şiddeti, tellaffuzu, tizlik değişmeleri ve tonu
- Göz teması (sadece nereye ve kime baktığımı değil; gözlerimin gönderdiği duygusal mesajlar)
- Zihinsel durum (sakin, mutlu kendine güvenir)
- Tutum (tehdit edici olmayan, açık düşünceli, dostça)
- Diyalog akışı (düşüncelerimi ve önerilerimi ne zaman ve nasıl öne süreceğimi bilirim)
- Alma-sergileme (özümleme-gösterme) dengesi
- Duygularım (Kendim kabul ederim, onları anlarım ve uygun şekilde iletirim).

Burda dokuz soru ve alınması mümkün 45 puanlık en yüksek düzey var. Eğer bu testte otuz beş puanın üzerinde alırsanız ortamı denetleme konusunda çok başarılısınız. Yirmi dokuzdan otuz beş puana kadar alınan bir puan, başarılısınız demektir. Yirmiden yirmi sekize kadar olan puan, ortalamayı gösterir. Yirminin altında ise, iletişimin bu çok önemli yönünde başarısızsınız anlamına gelir. Sonraki bölümde, iyi bir iletişimciyi büyük bir iletişimciye dönüştürebilecek bir niteliği inceleyeceğiz.

10

BİR GRAMLIK ENERJİ ON BEŞ GRAMLIK TEKNİĞE BEDELDİR

On beş tane iletişim tekniği sorununu bir kilogramlık enerji ile dü-zeltebilirim. Enerji, başarı için o kadar temeldir. Bu, kuşkusuz, insanların üstüne atlayan bir ikinci el araba satıcısı gibi davranmanız anlamına gelmez. Uygun tipte enerji ile, başka insanların size gönderdikleri mesajları alırsınız. Coşku yansıtırsınız ve konuşma problemi denilen şeylerin çoğu otomatik olarak ortadan kalkar. İyi bir iletişimcinin enerjisi, yaşam gücü, canlılık olarak algılanır. Bu, en iyi şekilde, John F. Kennedy, Lee Iacocca, Elizabeth Dole, Genç Muhammed Ali, Ted Koppel ve Barbara Walters gibi çok iyi iletişimciler tarafından örneği verilen bir canlılık ve enerjidir. Ortamı denetim altına almanın mutlak kurallarından biri, bir noktaya yoğunlaştırılmış enerjidir. Birçok insan, resmi konuşma yapma gibi durumlarda enerjilerini bir noktada toplama konusunda sorun yaşarlar. Ya kendilerini serbest bırakamayacak kadar aşırı şekilde bastırırlar ya da kendilerini aşırı derecede serbest bırakırlar.

ODAKLANMIŞ ENERJİ

Uygun şekilde toplanmış enerji, olumsuz, aşırı heyecanlı bir yoğunluk olmaktan çok, olumlu, çekici bir yoğunluk olarak karşılanır. O, bir şeye içtenlikle inandığımızda ve onun hakkında konuştuğumuzda hepimizin gösterdiği içsel bir ateştir. Bu durumda kararlıyızdır. Bu gerçek enerjiyi bir iletişimcide

gördüğümüz ya da işittiğimizde, sezgisel olarak tanırız. O; Hanry Truman, Martin Luther King ve Winston Churchill de en tutarlı haliyle görülen enerjidir. Bu yaşam gücünü bolca yayan insanları hepimiz tanırız. Belki bir anne-baba, bir arkadaş, bir antrenör, bir öğretmen ya da rahipler grubunun bir üyesidir. Enerjiye sahip insanlar konuştuklarında ya da hatta dinlediklerinde, dikkatsizlik, gözlerinde odaklaşma eksikliği ya da yüzlerinde ilgi eksikliği göstermezler. Açık olan insanlarda enerji vardır. İşlerine kendilerini tamamen veren insanlarda enerji vardır. Olumlu enerjiye sahip iletişimciler dinleyicilerine -ister bir ister bin kişi olsun- ve mesajlarına ilgi gösterirler. Söylediklerine inandıkları için siz de onlara inanırsınız. Onlarla farklı görüşte olabilirsiniz ama onların kesinliğini sorgulayamazsınız. Şu kuralı aklınızda tutun: Eğer hiç enerjiniz yoksa, dinleyiciniz de yoktur.

DOĞAL BİR DURUM

Eğer enerjiniz yüksekse, konuşmanızın hızı, şiddeti ve tizliği iletişim durumuna uygun olur. Coşkuluysanız, duruşunuz iyiyse, dostça bir tavır içindeyseniz ve rahatsanız, doğru tipte enerjiye sahipsiniz demektir. Size iyi bir haber: Yaşamımızın bir süresinde hepimiz enerjik tavır almışızdır. O sırada mükemmel iletişimci olmuşuzdur. Bu tamamen doğal bir durumdur. Söylediğinize kesinlikle inandığınız için, etkili olarak iletişim kurduğunuzu bildiğiniz bir anı hatırlayın. Nasıl hissettiğinizi hatırlayın. O gücü kullanın, iletişim de başarılı olursunuz.

Konuşma öğretmenliğine ilk başladığımda, bunu eski moda tarzda yaptım. Hız, perde ve ses gücü üzerinde alıştırma ve uygulamalara yer verdim. Öğrencilerim ilerleme gösterdi. Ama bu yavaş ve bıktırıcı bir ilerlemeydi. Bugün bunu organik olarak yapıyorum. İletişimcinin enerji düzeyi üzerinde çalışıyorum. Duruma uygun mu? Amaçları neler? Ne söylemeye

çalışıyor? Ne demek istiyor? Nasıl hissediyor? Ne kadar önemsiyor? Bu unsurların farkında ise, tekniği çabucak ve çoğunlukla dramatik olarak ilerler. Çeşitli konuşma değişkenlerini (ses perdesi, konuşma hızı, sesin gücü, el kol hareketleri) hatırlamaya çalışmak yerine, yalnızca enerjiyi hatırlayın. O zaman tüm değişkenler kendi yolunu bulurlar. Konuşmalarımın yazılı olduğu kağıtların boş kalan yerlerine, bana enerjiyi hatırlatsın diye E harfini koyarım.

Bugün, yarın ya da gelecek hafta, güçlü duygular ve yüksek enerji yaşadığınızda, o sırada ne düşündüğünüzü zihninizde kaydedin. Kendinizi güçlü hissettiğiniz bir şey olacaktır. Benim tecrübeme göre, hemen herkes, duygusal olduklarında, iletişimde başarılı olur. Bununla, kontrolün yitirildiği duygusallığı kastetmiyorum. Duygusallıkta kişi aşırı enerji yüklüdür. Bu tür enerji tek bir noktaya yoğunlaşmamış enerjidir. Hepimiz, çok gergin ya da telaşla etrafta gezinen, aşırı el kol hareketleri yapan insanlar görmüşüzdür. Bu olumsuz enerjidir - Amaç bulmaya çalışan harekettir.

OLUMLU ENERJİ

Özellikle bir konuşma yapmak konusunda sinirli olduğunuzda, bir toplantıyı yönettiğinizde, bir iş için ya da haber yayını için sizinle görüşme yapıldığında, o tip olumlu enerjiyi nasıl elde edersiniz?

Kendinize şunu sorun: Ne düşünüyorum? "Bu bir fırsat" diyerek olumlu şeylere yoğunlaşıyor muyum?... Neler var gündemimde? "Üzerinde durmak istediğim noktalar neler? Bu eğlenceli olabilir. Benden konuşmamı istediler. Çünkü benim bir otorite olduğuma ve birşeylere katkıda bulunabileceğime inanıyorlar." Bu tip düşünceler size öylesine enerji verir ki, başarılı olmanıza yardımcı olur. Tersi de doğrudur. Olumsuz düşünceler de size enerji sağlayabilir. Ama bu size yardımcı

olmaz. Olumsuz düşünce örnekleri şunlar: "Başarısız olursam ne olur? Bir hata yaparım ve patron beni kovar. Burası hariç heryerde olmak isterdim." Olumsuz duygular, kendine zarar verici enerji yaratır. Elbert Hubbard'ın dediği gibi, "Yaşamda yapabileceğiniz en büyük yanlış, sürekli olarak yanlış yapacağınızdan korkmaktır."

Tüm yaşamınız boyunca enerjinizi göstermek zorunda değilsiniz. Ama bazı özel zamanlar vardır. Örneğin bir sunum yaparken olumlu enerjinizi düzenlemeye gereksinim duyarsınız.

JACK BENNY'NİN GİZİ

Amerika'nın en büyük komedyenlerinden, Jack Benny bana enerjiyi öğretti. Benny benim kahramanlarımdan biriydi. Çünkü sahneye yürüyerek çıkması ile bile insanları güldürebiliyordu. Zamanlaması mükemmeldi. Yüz ifadesi eşsizdi. Yalancı bir komedyen değildi. Ama büyük bir mizah aktörüydü. Onun gücü, bir komedi skeci gibi metnin sınırları içinde şakalar yapmasında değildi. Gösteri işinde 50 yıldan fazla bir süre içinde rahatsızlık verici hiç bir şey yapmadı, ama dinleyicileri daima eğlendirdi. Jack, kariyerinin sonlarında, oldukça yaşlandığında "Mike Douglas Gösterisinde" konuktu.

Asistanım, onun ofisimde beklediğini söylediğinde, büyük artistle karşılaşmak için içeri daldım. Ama büyük bir adam yerine, zayıf, küçük, yaşlı bir adamın, divanın köşesinde kamburunu çıkarmış olarak oturduğunu gördüm.

"Nasılsınız efendim? Ben, Roger Ailes. Yetkili yapımcıyım." Hafifçe yukarı baktı, elimi sıktı ve yumuşak bir sesle "Jack Benny" dedi. "Gösterinden söz et bana," diye devam etti. Ama o kadar monoton ve alçak bir sesle konuşuyordu ki, ben "Aman Allahım, tam yayının ortasında ölecek" diye düşündüm. Gösteriyi ve onun bölümünün programdaki yerini

açıkladım. "Bir dolarlık kâğıt paran var mı?" diye sordu. "Evet" dedim. "Bu bir doları kullanarak Mike'la bir numara yapacağım ve sonunda doları alarak programı bitireceğim" dedi. "Pekiyi" dedim. Numarayı çalıştık. Ben korkmuştum. "Belki de onu programa çıkarmamalıydım. Amerikan halkı tatsız gerçeği öğrenecek" diye düşündüm.

Tam yayından önce stüdyoya indik. Jack ilk bölümde yer alacaktı. "Bloom'da Aşk" adlı şarkısını orkestra eşliğinde prova ettik. Ona nereden gireceğini gösterdim. Bütün bu süre içinde, yaşlı bir adamın yorgun adımları ile ortalıkta ayak sürüyüp durdu. Dakikalar sonra, programa girme vakti geldi. Mike Douglas "Bugün sizlere büyük bir heyecan sunuyoruz. Bayanlar, baylar, konuğumuz, büyük Jack Benny" dedi.

Soluğumu tuttum. Orkestra "Bloom'da Aşk" çalmaya başladı. Benny nefes aldı ve bedenine enerji dolar gibi oldu. Yana doğru, sahne arkasındaki boy aynasına baktı, doğruldu. Yemin ederim tam bir karış büyüdü. Yirmi beş yaş daha genç görünüyordu. Bana baktı, gülümsedi ve el salladı ve girmesi için kapılar açılırken meşhur kol savurmasını yaptı ve sahneye yürüdü. Gerçek Jack Benny birdenbire gözlerimizin önünde belirdi. Gösteride o bildiğimiz hoş, zeki Jack Benny idi - her zaman söylediği ve hepimizin hatırladığı gibi otuz dokuz yaşındaydı.

Benny'nin enerjisini kullanışı benim için büyük bir dersti. O enerjiyi gösteri için saklıyordu ve ne zaman çalıştıracağını tam olarak biliyordu. O zaman düşündüğüm ve bugün hâlâ öğrettiğim bir şeyi hatırlıyorum. Ne zaman iyi bir iş yapman gerektiğini bil. Ne zaman hazır olduğunu bil. Ne zaman gösteride bulunursanız bulunun, eğer enerjiniz o durumda yükselirse, günü kurtarırsınız.

YAŞAM GÜCÜ

O zamandan beri, insanın kendi doğal yaşam gücünü kullanması gerektiğini öğrendim. Hepimiz o enerjiye birşeyle ilgilendiğimizde ve yalnızca kendimiz olduğumuzda sahip oluyoruz. Bu, tarz ve teknik açısından çeşitli eksikliklerimizi telafi eder. İyi tekniğe sahip olan birçok konuşmacı gördüm. Çok müthiş bir sesleri vardır ve geleneksel yaklaşımların onlara öğrettiği herşeyi yaparlar ama gene de dinleyiciler sıkılmış ya da öncekinden farksız olarak ayrılırlar. Müthiş sese ve olağanüstü tekniklere sahip olmayan konuşmacılar da gördüm. Ama ilginç, rahat ve söylediklerinde kararlıdırlar. Dinleyiciler, yaşadıkları kayda değer olduğu için, oradan zenginleşmiş kazançlı ve mutlu olarak ayrılırlar. İkinci tip konuşmacı gibi olmaya çalışın. İster bir mahkemede şahitlik edin ya da dışardan gelen ziyaretçilere kentinizi tanıtma turu yaptırın, eğer dinleyiciler, yaptığınız şeyi önemsediğinizi anlarlarsa, konuşma "tekniklerinin" çoğunu unutabilirsiniz. İletişimde bulunurken doğal enerjinizi ya da yaşam gücünüzü kullanmanız dinleyicilere söylediğinizde kararlı olduğunuzu, onlara güçlü ve açık bir mesajla aktarır. Söylediklerinize siz inandığınız için, dinleyicileriniz de çok daha fazla inanır.

ENERJİ KRİZLERİ İÇİN RX

İnsanlar bana sıklıkla "Bunu nasıl yapıyorsun?" diye sorarlar. "Enerjini nasıl artırıyorsun?" Herkese yanıt veremem ama kendime yanıt verebilirim. Kolay bir şekilde yapıyorum. Sık sık yorgun olduğum halde bir gazeteci ile görüşmeye girmem istenir. Genellikle sessizce oturur ve düşüncelerimi toplarım. Derin derin soluk alırım. İçeri girmeden önce, görüşmenin amaçlarını düşünürüm ve gazetecinin, görüşmeden ne elde etmek istediğini düşünürüm. Gazeteciye, kendime zarar verecek herhangi bir şey yapmaksızın, elimden geldiği kadar istediğini vermeye çalışırım. Sonra odaya gerçekten girdiğimde,

güvenle yürürüm. Hatta, bazen kalbimin temposunu bulması için, içeri girmeden bir kaç dakika önce koridorda yürüyüş yaparım. Odaya girdiğimde, karşılaştığım yeni insana dikkatimi toplarım ve ondan hoşlanacak birşeyler bulurum. O kişiye dikkatimi yoğunlaştırırım. Ona kendisi ve geçmişi hakkında birkaç soru sorarım. Benimle niçin görüşme yaptığını, yazının neyle ilgili olduğunu sorarım. Tüm bu zaman boyunca konunun merkezi benim dışımdadır. O kapıdan bir kez içeri girdiğimde, artık kendimi düşünmem. Gazeteci benden ya hoşlanacaktır ya da hoşlanmayacaktır. Bana ya saldıracaktır ya saldırmayacaktır. Onu değiştirmek için yapabileceğim fazla birşey yoktur. Tek yapabileceğim şey, kişiyi yorumlamak, o durumun beni tehdit etmediğini göstermek, mümkün olduğunca içten olmak ve gazetecinin amacına ulaşmasına yardımcı olmaya çalışmaktır.

Aynı ilkeler, dinleyiciler karşısında konuşmak için sahneye yürüdüğünüz duruma da uygulanabilir. Yapacağınız kendinizden başka bir şeye dikkatinizi toplamaktır. Bir konuşma öncesinde dinlenme odasına giden ve ses çalışması yapan, boğazını açmak için yüksek sesle "Ah, Ah, Ah" diyen insanlar bilirim. Bir konuşma öncesinde yerde şınav çekenler bilirim. Sizi fiziksel olarak meşgul edecek herneyse onu sessizce yapın. Ama soluksuz kalacak ya da kalbinizde çarpıntıya yol açacak derecede olmasın. İçeri girip konuşma yapmadan önce kendinizi sağlıklı ve iyi hissedinceye kadar kendinizi meşgul edin.

ASLANIN KAFESİNDE

Bir gazetecinin bulunduğu odaya girer girmez ya da dinleyicilerin önünde, gözlerinizi rahatça ve rastgele bir şekilde gezdirin, odadaki kişilere doğrudan doğruya bakın ve gülümseyin. Bu, durumdan korkmadığınızı gösterir. Bazı insanlar dinleyicilerin önünde, kendilerini bir aslanın kafesindeymiş

gibi hissederler. Bana göre bu olumsuz bir duygudur. Öyle düşünseydim bile, gözlerimi aslanın üzerinden ayırmazdım. Kuşkusuz ayaklarıma bakmazdım ve eğer aslanın kafesine girseydim kesinlikle tavana bakmazdım. Eğer olayı bu şekilde görmek size daha çok yardımcı oluyorsa, mesele yok. Ben dinleyicileri tehdit edici olarak görmem. Ama eğer siz öyle görüyorsanız, mutlaka aslana bakın.

Bu enerji dersini ve kararlılığı kariyerimin ilk yıllarında ve özellikle de zorlanarak öğrendim. Çalıştığım yapımcılardan biri çok yaratıcı ve çekici olabiliyordu, ama çoğunlukla sert sadistik bir kişilik sergilerdi. Sıklıkla, çalışanlardan birini seçer ve tüm gün boyunca kaşlarını çatıp korkutarak ona istediğini yaptırtırdı. Buna şahit olmak çok utanç verici, katlanmaksa aşağılayıcı idi. Kimse hoşlanmazdı bundan. Ama herkes katlanırdı. Çünkü ondan hepimiz korkardık.

Bir gün varilin içine girme sırası bendeydi. Güne beni azarlayarak başladı ve bunu tüm sabah boyunca sürdürdü. Öğleden sonra saat 2'de canıma yetmişti. Dosdoğru ona gittim, gözlerine baktım ve "Yeter" dedim "Üstüme daha fazla gelme." Evet, bir kez daha denedi. Benim için kabul edilemeyecek bir şeydi ve bir yumruk yapıştırdım. Olay bildik bir sokak kavgasına dönüştü. Bazı büro araç gerecini kırdık ve nihayet iki arkadaş, fiyaskoyu sona erdirmek için beni çekerek erkekler tuvaletine götürdüler.

Kariyerimi mahvettiğimi düşündüm. Ancak gerçekten tam tersi bir etkisi oldu. İki yıl sonra yapımcı programı bıraktı ve onun yerine benden daha yaşlı ve tecrübeli olan birçok kişi ile birlikte beni de düşündüler. Bir gün şirket başkanı beni bir toplantıya çağırdı ve tüm çekim işi için bana yetki vermek istediğini söyledi. "Seni diğerlerine tercih etmemizin üç nedeni var" dedi. "İlkönce, başkalarını, yapacağını söylediğin şeyleri yapabileceğine inandırabiliyorsun." Senin üzerine riske gireceğiz, Ailes. Çünkü işi yapabileceğine inandığına eminiz.

Bu bizim için değerli. İkinci neden, yaratıcı düşüncelerin olduğunu göstermiş olman ve yeni düşünceleri denemekten korkmaman. Üçüncüsü ise, iki yıl önce kimsenin oyuncağı olmadığını kanıtladın. Saldırıya karşılık veren bir tek sen oldun. Cesaretini gösterdin. Gerçi yöntemin olgunca değildi, ama bağımsız kararlar alabilen birini istiyoruz".

Tam olarak 26 yaşında bile değildim ve ulusal televizyon yapımcısı olmuştum. Programı üstlendiğimde, 32 kentte gösteriliyordu. Üç yıl sonra programı bıraktığımda, 180 kentlik muhteşem bir düzeye ulaştırmıştık.

KARARLILIK

Şimdi, size ödül kazanmak için büroda yumruk kavgasına girin diye tavsiyede bulunmuyorum. Ama insanların kararlılığa ve o kararlılığa inancınızı besleyen enerjiye ne kadar önem verdiklerini görebiliyorsunuz.

Birçok kişi, enerji düzeylerinin, olduğundan çok daha yüksek olduğunu düşünürler. Danışanlarımızdan yüzde sekseni kendilerini video bandında ilk kez gördüklerinde şaşırıyorlar. Genellikle şöyle söylerler: "Daha güçlü olduğumu sanırdım", "O kadar sıkıcı olduğumu bilmiyordum", "Yüzümü ve ellerimi hiç oynatmam", "Monoton bir tarzda konuşuyorum." Genellikle tam tersi doğru iken birçok insan, bir konuşmada aşırı güçlü olduklarını düşünürler. Enerji düzeyinizi aşırı yüksek, aşırı düşük ya da tam kararında bulup bulmadığınıza bakmadan arkadaşlarınızın bazılarına, düşüncelerini sorun. Öğrendiklerinize şaşırabilirsiniz. Gerçekte, dinleyicilerin önünde enerjinizi daima bir parça yükseltmelisiniz. Yüzde doksan dokuzumuz, bizi çok ileri gitmekten alıkoyan doğal engellenmelere sahibiz. Eğer onlara soracak olursanız, eşiniz, kocanız, ya da arkadaşınız dikkatinizi çekebilir ve bir parça değişmeniz kolay olabilir.

Sonraki bölümümüzde, zaman zaman hepimizin başına gelen bir sorundan söz edeceğiz. "Bir şeyleri çok ciddiye almak!"

11

OLAYLARI HAFİFE ALIN HERKESİ YIPRATIYORSUNUZ

Bir zamanlar, eğlence endüstrisinin en güçlü başkanlarından biri -çok korkulan bir tiran- ile birlikte toplantıya katılıyordum. Onun yönetim kadrosu ile birlikte, şirketi için hazırladığım bir televizyon programını tartışıyorduk. Başkan çabuk kızan bir adamdı ve bazı küçük program sorunlarına çok kızarak toplantıyı sürdürdü. Masanın çevresindeki herkese bağırdı. Öfkeli bir savcı gibi her kişiyi, diğerleri arasından ayırıp haşladı. Gözdağı vermek onu eğlendiriyor gibi görünüyordu. Gerilim yükseliyordu. Bana geldiğinde, bağırdı "Sen! Ailes, sen ne yapıyorsun?"

"Şimdi mi demek istiyorsun, bu akşam mı yoksa hayatımın geri kalan kısmında mı?" dedim. Şok edici bir sessizlik anı oldu. Odadaki diğer kişilerin gözleri büyüdü. Donakaldılar. Başkan, başını geriye attı ve kahkaha ile kükredi. İzin çıkmıştı, diğerleri de güldüler.

Mizah, çok rahatsız edici olan ortamın gerilimini kırmıştı. Tanrı biliyor ya, bu dünyada birkaç kahkaha daha atabiliriz. Kendini çok ciddiye alan bir kişiden daha sıkıcı birşey yoktur.

İŞİN VARACAĞI YER

Birçok danışana verdiğim tavsiyeyi tek sözcükle özetlemek zorunda kalsaydım, bu "hafifleyin" sözcüğü olurdu. İşini kaybeden on kişiden yedisi için neden, beceri eksikliği değildir.

Yöneticiliğe yeni katılanlar tarafından yapılan araştırmalara göre, neden, kişilik çatışmalarıdır. Bunun önemli olan yönü, "Dipnot - Kişisel" adlı Yönetim Broşürü'nde şu alıntıda ifade ediliyor: "Orta ve daha ileri derecede yöneticilik düzeyine erişen bir yönetici için, ilerlemede en önde gelen kriter, temel mesleki başarıdan ziyade, iletişim ve güdüleme becerileridir. Amir ve arkadaşlarla ilişkiler de kritiktir. İşin Varacağı Yer: Üst yönetim hoşlandıkları insanları terfi ettirirler". Bu insanların sizden hoşlanmamalarının garantisi nedir? Kendini çok ciddiye almak.

Kendilerini çok ciddiye alan insanları daima belirleyebilirsiniz. Genellikle ya karamsardırlar ya da büyük oranda kendilerinden bahsederler. Bir iletişim durumunda olumlu bir ego çok yardımcı olabilir, ama olumsuz ego, hayatımıza en büyük zararı verebilir. Ne zaman kendinden çok söz eden birini görsem, mahkemede şahitlik eden aktörle ilgili eski öyküyü hatırlarım. Sorgulayan savcı, şahide ayrılan yerde duran aktöre sordu "Gelmiş geçmiş en büyük aktör kimdir efendim?" Aktör yanıtlamış, "Benim". Savcı, "Biraz ben merkezci bir yanıt olmadı mı?" Aktörün yanıtı, "Belki de, ama doğruyu söyleyeceğime yemin ettim ya" şeklinde olmuş.

SİZİN SORUMLULUĞUNUZ

Kişilik çatışmaları ya da büro politikasından ötürü kovulan insanlar, eğer biraz sakinleşselerdi ve egolarını dizginleyebilselerdi, diğerleri onları görmeye ve onlarla çalışmaya istekli olsalardı, belki de işlerine hâlâ sahip olacaklardı. Bir çok insan için kabul edilmesi zor olan şey, gevşemenin kendi sorumluluğunda olmasıdır. Eğer işinizden ya da birlikte çalıştığınız insanlardan gerçekten nefret ediyorsanız, başka bir işe geçin. Ama, bulunduğunuz yerde kalmaya karar verdiğinizde, coşkulu, olumlu ve dost tavırlı olmak sizin sorumluluğunuzdur.

Egonuza iyice bir bakın. İletişim tarzınıza yansıyor mu? Sıklıkla "Ben" mi diyorsunuz? Genellikle kendi sorunlarınıza mı odaklaşırsınız? O problemler gerçeklikle orantılı mıdır? Sık sık şikâyet eder misiniz? Başkalarına ne kadar zorlandığınızı söylemek için her fırsatı kullanır mısınız? İnsanlar sizinle yeni bir fikir hakkında konuştuklarında, balonlarını patlatmak için olumsuz bir taraf bulur musunuz? Kaderin size kötü oyun oynadığına mı inanırsınız? Anne-babanızı, sizi önemsemedikleri, küçük gördükleri için hâlâ suçlar mısınız?

EGO SORULARI

Bu soruların hepsini kolayca olumsuz olarak görebilirsiniz. Evet öyledirler. Ama tamamen sizinle ilgili oldukları için olumsuz olmanın da ötesindeler. Onlar ego sorularıdır. Sorulardan bir tanesine bile evet yanıtı verdiyseniz, hafiflemeye gereksiniminiz var. Arkadaşlarınızı, ailenizi, iş arkadaşlarınızı bıktırıyorsunuz. Hafiflemek, mizaha yer vermeyi ve herşeyi aşırı biçimde ciddiye almamayı gerektirir. Ama sizin genel tutumunuzun bir parçasıdır. Diğer insanları olumlu mu etkilersiniz, olumsuz mu? Bu, iş yaşamınızda ve özel yaşamınızda yüz yüze gelebileceğiniz en önemli soru olabilir.

Bir kaç yıl önce, bir yönetici, (O'na Fred diyelim) çalıştığı şirketin öfkeli başkanı tarafından şu ultimatomla, bana iletişim eğitimi için gönderildi: "Her ne kadar bu bölümün başkanı yapılarak ödüllendirilmesi gerektiği gibi bir hayaldan muzdaripse de, Fred'i konservelemek üzereyim. O bölümü şirketteki herhangi bir kişiden daha çok tanıyor. İş planlamasında çok başarılı ve boşa yapılan harcamaları bulmakta çok iyi. Ama hiç gülümsemez ve kararsızdır. Mahcup görünüşüyle herkesin moralini bozar. Fred koridora çıktığında, insanlar dolaplara koşarlar, su soğutucularının arkalarına kendilerini atarlar, onun kasvetinin bulaşmasından kaçınmak için çalışma masalarının altına saklanırlar. Herşeyin karanlık tarafıyla

öylesine meşguldur ki, bu onun karar verme yeteneklerinin ortaya çıkmasını önler."

"Ailes eğer bu adam gevşemezse, onu bir uçurumdan aşağı -o beni ve herkesi atlamak zorunda bırakmadan önce- fırlatacağım."

GÖRÜNÜRDEKİ MİRASÇI

Fred benim stüdyoma ilk kez geldiğinde, tek bir sözcük bile söylemesine gerek yoktu. Herşey yüzünden okunuyordu. Sanki, bir cenaze törenine gelmiş gibi gergin görünüyordu. Konuştuğunda sesi monoton ve cansızdı. Düş kırıklığına uğradığını ve incindiğini, çünkü, terfi edilmediğini anlattı. Şirkette yirmi yıldan sonra, bir çok belirgin başarılarından dolayı başkan yardımcılığına yükselmişti. Bölümün şefi emekli olduğunda, Fred kendisini açık seçik mirasçı olarak görmüştü. Ancak başkan, dışardan birini bölüm şefi olarak atadı ve belirli liderlik niteliklerine sahip olmadığından Fred'in üzerinde durulmadığını bana söyledi. Fred olumsuz tutumu nedeniyle hep en kötüsünü beklemişti. Hep en kötüsünden korktuğu için kararların çoğunu geciktiriyordu ve bazen donup kalıyordu.

BELİRSİZLİKTEN DOLAYI ÖLÜ

Fred ile yalnızca bir kaç dakikalık konuşma başkanın değerlendirmesinin doğruluğunu bana gösterdi. Fred niçin terfi ettirilmediği konusunda bir fikre sahip değildi. Fred'e onun olumsuz tutumunun ve kararsızlığının neden olduğunu açıklamak için, yardımcım John Kraushar, şu rol-oynama durumunu uyguladı. "Şirketinin tüm yetkili elemanları, West Virginia'da Greenbrier'de dinlenmeye çekilmişlerdi. Eve dönüş yolculuğunda, hepsinin bindiği uçak düşüp parçalandı ve herkes öldü. Sen önemli bir aile sorunu nedeniyle yolculuğa

çıkmamıştın. Bu nedenle, şirketinin üst-düzey yönetici ekibinden hayatta kalan yalnızca sensin. Ben hiyerarşide sana göre ikinciyim. Beni şu anda bürona çağırdın ve bana şimdi ne yapmam gerektiğini söyleyeceksin. Sen tek başına şirketin yetkilisisin. Ne söylersin?"

Fred'in gözleri irileşti. Farlara yakalanmış bir tavşan gibi donup kalmıştı. "Sen ne düşünüyorsun?" dedi. John yanıtladı. "Sorumlu sensin. Ne yapmamı istersin?" Fred tam on beş saniye boş boş baktı. Sonra "Aileleri çağırmamız gerekir mi dersin?" diye sordu. Amaçlı olarak, soruyu Fred'e geri yöneltiyorduk, o ise beceriksizce yanıtlamaya çalışıyordu. Aynı şey, "Şirket çalışanlarına olayı nasıl duyururdun?" ve "Basın işini nasıl hallederdin?" gibi sorular sorduğumuzda da oldu.

Herşeyi kaos haline getiriyordu ve biz de hepsini videoya çektik. Fred şoktaydı. Zalimce bir çalışmaydı, ama bölümü yönetmeye hazır olmadığını ona göstermemiz kesinlikle gerekliydi.

Video'da kendini bir kez izleyince, mesajı aldı. Ek olarak psikolojik danışmaya ihtiyacı olduğunu tartıştık (bir analiste gitmekteydi). Acil olarak amacımız, onun işini kurtarmak ve işyerinde daha iyi performans göstermesini sağlamaktı. İşinde çok iyi olduğunu düşünüyordu. Ama, kendilik değeri çok düşüktü. Hiçbir şey için heyecan duymuyor gibi görünüyordu. Ondan hiçbir enerji ya da yaşam gücü yayılmıyordu. İlk önce işte yaptığı tüm olumlu şeyleri ve şirkete yaptığı katkıları gözden geçirdik.

İŞİNİZİN BİR PARÇASI

Karatahtaya doğru yürüdüm ve İŞ TANIMI diye yazdım. "İşini tanımlayalım" dedim. "Onun tümünü yaptığından emin olalım. İşte çok başarılı olduğun ve terfi edilmen gerektiğini

söylüyorsun. Görevlerin neler ve bu görevlerde, sen kendine hangi notları verirdin?"

Fred, ekonomi yönetimi, stratejik planlama ve pazarlama konularını içeren iş tanımlarını gözden geçirdi. Her birinde kendine yüksek notlar verdi. Kendini değerlendirmeyi tamamladığında, "Bazı kategoriler orada görülmüyor," dedim. Kararlılık ve tutum sözcüklerini yazdım. Kararlılık konusunda, ona çok düşük bir not verdik ve tüm şirketten sorumlu olduğunda nasıl davrandığını gösteren video kaydını hatırlattık. Tutumla ilgili olarak, "işinin bir parçası coşkulu ve enerjik olmak ve sen bu konularda başarısızsın" dedim. Bir ekibe liderlik yapman ve onlara yaratıcılık gücü aşılaman bekleniyor. Ama o noktada F (başarısız) notu alıyorsun. Moralinin bozuk olmadığını, sadece ciddi bir insan olduğunu söylüyorsun. Ama gerçek olan algıdır ve senden başka herkes, senin moralinin bozuk olduğunu algılıyor. Moralin bozuk olmasa bile, çok aşırı derecede ciddisin. İşin ve yaşamınla ilgili olarak ciddi olman iyi bir şey. Ama sanki herşeyi ve kendini çok ciddiye alıyorsun gibi görünüyor. O terfiyi, bundan dolayı alamadın. İş becerilerin yetersiz olduğu için değil, ama tutumun yanlış olduğu için.

Sözümü, "Fred, sana gerçeği söylemeliyim. Benim moralimi bozuyorsun" diyerek bağladım. Bir kahkaha patlattı. Azimle devam ettim. "Fred, işte patronun seni böyle görüyor. İnsanlar koridora çıkmanı bu nedenle görmek istemiyorlar. Patronun seninle karşılaşmaktan kaçınıyor mu, yoksa seninle karşılaşmalarını kısa mı kesiyor." Fred öyle olduğunu kabul etti. Onu düşünerek, yüzü soldu, fakat gerçeği yavaş yavaş kavrıyordu. Bizimle, bir kaç aydan fazla süre içinde altı kez daha görüştükten sonra, tutumunun, genel iş tanımının parçası olduğunu ve gevşemesi gerektiğini kabul edebildi. Ek olarak, biraz danışma ile Fred iş yerinde dramatik bir ilerleme yaptı ve artan sorumluluğunu benimsedi.

Gevşemek demek, komedyen olmak değildir. Ama mizahın hakkını verirseniz ve ara sıra stresli olayların hafif yanını görürseniz, insanların çevresinde olmaktan hoşlandıkları bir kişi olursunuz.

MİZAH DUYGUSU

Bana, eğitim için gelen hemen herkes, espri yapma yeteneğini geliştirmek ister. Bu konuda genel kural şudur. Eğer gerçek yaşamda esprili bir kişi değilseniz, bir konuşma esnasında, ayda bir kez on beş dakika boyunca esprili olmanız, belki de o kadar kolay değildir. Ama eğer sahnenin dışındaki görevinizde rahat bir kişiyseniz, kürsüye çıktığınızda espri ile başarılı olma konusunda daha çok şansa sahip olursunuz. Çünkü siz rahatladığınızda, dinleyicileriniz de rahatlar ve bu da onların yaptığınız esprilerden daha iyi etkilenmelerini sağlar. Hatırlayacağınız gibi amaç, sahnede, oturma odasında birini eğlendirdiğinizde olduğunuz gibi, rahat bir iletişimci olmanız.

Bazen birisi bana gelir ve "daha esprili biri olmayı öğrenmek istiyorum"der. Bir dizi soru sorarak işe başlarım. Neden bu soruları yanıtlamaya çalışmıyorsunuz?

MİZAH YETENEĞİNİZ

En beğendiğiniz komedyen kim? Kimin ya da neyin komik olduğunu düşünüyorsunuz? En son ne zaman yüksek sesle kahkaha attınız? En son ne zaman gülümsediniz? Hiç herhangi bir kimseyi güldürdünüz mü? Ne zaman? Ve durum niçin komikti? Fıkra biliyor musunuz? Yaşamınızda kontrolden çıkarak kahkaha attığınızı hatırlıyor musunuz? Günlük sohbetlerde arkadaşlarınız sizi eğlendirici biri olarak tanımlarlar mıydı? En komik arkadaşınız kimdir? Bir filmden en beğendiğiniz komik bir sahneyi gözünüzün önüne getirin. Tanımlayın ve bana niçin komik olduğunu anlatın.

Eğer bu sorulardan herhangi birine yanıt vermede zorluk çekiyorsanız (bana konuşmaya gelen bir çok kişi gibi), esprinin kendisinden çok esprili olmakla ilgileniyorsunuz demektir. Eğer gözlem yapmıyorsanız (ya da gözleyemiyorsanız), anlamıyorsanız ve mizahtan zevk almıyorsanız, mizahtan yararlanma konusunda başarısız olursunuz. Bana gelen, katil kılıklı, haydut gibi davranan, ama espri yapmak isteyen bazı kişiler oldu. Bunlar neşeli kahkahalara neden olacak tipler değildir. İnsanlara ancak gözdağı verirler.

KONUNUZUN DIŞINDA DA OKUYUN

Mizahı kavramak için, konunuzun dışında okuyarak işe başlayabilirsiniz. Yani, normalde mesleki amaçlı olarak okuduklarınızın dışında okumalısınız. Diyelim ki bir kişi mühendistir ve akşam yemeği sonrasında iyi konuşan biri olmak istiyor. "Termodinamiğin ilkeleri" konusunda okuyarak, insanları güldürecek birşeyler bulması mümkün değildir.

En azından kullanabileceği komik bir fıkra bulmak için, "Reader's Digest" gibi dergileri tarayabilir. Fıkra kitapları ya da antolojilerdeki komik esprilerin çoğu sözel olarak kullanılamaz. Ama eğer düşünce temelden komikse, kendi tarzınıza ve duruma uydurmak için anlatım dilini yeniden düzenleyebilirsiniz.

Profesyonel bir grup önünde anlatılacaklara uyarlanabilecek bir öykü örneği şu olabilir. Hazine bölümünden R.T.McNamar, bu öyküyü rekabet konusunda, Kaliforniya Emlakçılar Derneği'nde anlatmıştı.

"Size iyi birşeylerden söz etmeden önce, eski yasaklı günlerde geçen bir öyküyü gündeme getirmeyi düşündüm. Öyküye göre; San Fransisko'nun en ünlü 25 içki kaçakçısı sürpriz bir polis baskınında yakayı ele vermişlerdi. Mahkemede yargılanırken, hakim meslekleri ile ilgili malum soruyu sormuş.

Aralarından ilk 24 kişinin aynı profesyonel etkinlikle meşgul oldukları görülmüş. Her biri emlakçı olduğunu ileri sürmüş. Hakim "Peki senin mesleğin ne?" diye son mahkuma sormuş. Sonuncu mahkum "Ben içki kaçakçısıyım efendim" diye yanıt vermiş. Şaşıran hakim gülmüş ve sormuş. "Peki işler nasıl gidiyor?" Mahkum yanıt vermiş, "Et-rafta bu kadar çok emlakçı olmasaydı daha da iyi olurdu". [13]

Kendine gülemeyen birine mizahı öğretmek güçtür. Bu yönden siz nasılsınız? Diğer insanlar size en son ne zaman güldüler ve en son ne zaman, kendi kendinize gülebildiniz? Yaptığınız gerçekten aptalca birşeyi düşünün. Bunu başkalarına anlatmadan rahat eder miydiniz ve onlarla beraber güler miydiniz? İşinizi ciddiye aldığınız halde, komik taraflarını görebilir misiniz? Amerika Birleşik Devletleri Ticaret Odasından ekonomist Richard W.Rahn, Vergi Kurumunun otuz ikinci ulusal konferansında, para stoklama ekonomisi ile ilgili bir tartışmaya başlarken şu öyküyü anlattı:

> New York'un kara kışının ilk gününde burada olmak bir zevk. New York'un gerçekten hiç değişmediğini de fark ettim. Bu sabah taksiden inmiştim ki, tipik bir New York serserisi bana doğru yürüdü ve "Bir fincan kahve için beş dolar alabilir miyim?" dedi. Okula giderken ve öğretmenlik yaparken burada birkaç yıl yaşamıştım. Fiyatlar eskiden daha düşüktü gibi geldi bana ve "Beş dolar kahve için çok fazla değil mi? diye sordum. Adam yanıtladı, "Eh, bildiğin gibi, para stoğu yüzde 14 üzerinde artış gösteriyor. Bu MIB." "Gerçek mi?" dedim. "Evet ücretlerde ortalama yüzde 11 artıyor ve bizim gibi sokakta yaşayanlar için durum çok zorlaşıyor" diye yanıtladı. Adama dedim ki, "Madem ki tüm bunları biliyorsun niçin ekonomist olmuyorsun?" Söylediğimden dolayı geriledi, dikleşti, doğrudan doğruya gözlerime baktı ve "Bayım, benim hâlâ biraz onurum var" dedi.[14]

Bazı kişilerin işlerine ve daha önemlisi kendilerine yoğunlaşmaları mizahı yok edebilir. Çevrelerindeki herkesin, onları

ve işlerini niçin kendileri kadar ciddiye almadıklarını anlayamazlar. Gerçek olan, kimsenin sizi ve işinizi sizin kadar ciddiye almamalarıdır. Başkaları ciddiye alır gibi yaparlar. Anlar gibi kafa sallarlar, niyetli görünürler ve size kompliman yaparlar, ama içten içe yaşadıkları duygu şudur: "Bu adam benim canımı sıkıyor. Yaptığı şeye çok fazla takmış durumda ve işi ona göre o kadar önemli ki, işiyle meşgul olmayı durdurursa sanki dünya duracak."

GÖSTERİ ARTİSTİ

İsterseniz, gerçek bir profesyonel olan bir adamdan söz etmek üzere bir an için şirketler dünyasının dışına çıkalım. Çünkü bu adam biraz önce tartıştığım konu için çok iyi bir örnek. Kendinizi onunla bir tutun ya da tutmayın, onun müthiş yeteneği ile birleşmiş olan sosyal yaşamına neşeli yaklaşımını takdir edebilirsiniz. Liberace'den söz ediyorum.

Liberace arkadaşları tarafından Lee olarak bilinir. Wisconsinn'de büyüyen küçük bir çocuk iken, para kazanmak için bira salonlarında piyano çalmak zorundaydı. Babası çok sert, pek mizah yönü olmayan, Lee'nin klasik eserler çalan bir piyanist olması için ısrar eden, klasik bir müzisyendi. Lee babasının arzularına istemeyerek boyun eğiyordu. Nihayet, ona klasik bir konserde çalması için yer ayrıldı. Babası da onu izleyecekti. Liberace, o gece, olağanüstü bir yetenekle elinden gelenin en iyisini yaptığı bir performans gösterdi. Ama konser bittiğinde ve ona gururla gülümseyen babasını göreceğini umarak, babasının oturduğu yere doğru döndüğünde, onun koltuğunun boş olduğunu gördü. Babası konserden çıkıp gitmişti. Liberace eve vardığında, babası ünlü müzik eserlerini çalarken bir palyaço gibi davrandığını söyleyerek onu eleştirdi. Liberace, daha sonra, babasının onu, o gece reddetmesinin yaşamının en büyük düş kırıklığı olduğunu

söylemiştir. Ama trajediyi, başarıya dönüştürmek için yoluna devam etti.

Daha sonra Al Jolson'dan bu yana en büyük gösteri artisti olarak ünlendi. Mizah duygusu olmaksızın, gözyaşlarını asla kahkahaya dönüştüremezdi. Baştan aşağı tam bir gösteri yıldızıydı. Onu neyin başarılı kıldığını iyi biliyordu ve bunu değiştirmedi. Dinleyiciyi hiç düş kırıklığına uğratmadı. Ne yapması gerekiyorsa, onu yaptı ve kendisiyle dalga geçmeyi başarabildi.

Televizyon yapımcısı olarak, onunla üç beş kez çalıştım. Tam bir profesyoneldi. 1981 yazında, Las Vegas'taydım. Ceasars Palace'da, Fantazi Suitinde özel programların yapımında çalışıyordum. Programlardan birisi, samimi bir geceyarısı eğlence programıydı ve Liberace'n bir numaralı konuk olması planlanmıştı. Liberace, otelde çalışıyordu ve otelin ana salonunda iki gösterisi vardı. Programımızda kısa bir süre için görünmeyi ve piyanoda bir gösteri yapmayı kabul etti. Ne yazık ki, herşey ters gitti ve programın üç saat gerisinde kaldık. Nerdeyse saat sabahın ikisi olmuştu ve biz halâ banda çekim yapamamıştık. Liberace, daha şimdiden iki ayrı 70 dakikalık gösteriye katılmaktan bitkin düşmüştü. Banda çekim yapmak için kaldığımız suite geldiğinde, başımızın dertte olduğunu hemen anladı. Oradan ayrılmak yerine piyanonun önüne oturdu ve teknik sorunlarımız çözülene kadar herkesin moralini yüksek tutmak için hangi parçaları istediğimizi sordu. Onun oradaki halini hatırlıyorum. Bitkindi, ter içindeydi ama sahne görevlileri için "Bira Fıçısı Polkası" adlı parçayı çalmaktan müthiş keyif aldı.

Libarace hakkında belki de gösteri dünyasındaki herhangi bir kişiden çok daha fazla espri yapıldı. O kendisi ile hep dalga geçti ve bu alanda en sevilen kişilerden biri oldu. Liberace'ı tanıyan ve onu sevmeyen tek bir yönetmen, oyuncu ya da yazar bulunduğunu sanmıyorum. Bir şeyin olumsuz yanını

görmenize asla izin vermeyen biri için verilebilecek klasik bir örnektir. Hep gülümsüyordu ve nazik bir söz söylemek için daima vakti vardı. Lee, insanlarla birlikte olduğunda, etki uyandırmak için kendisi olması gerektiğini biliyordu. Mesaj oydu. Mesaja ters düşen hiçbir şey göstermedi. Biraz farklı bir adamdı. Libarece, giyim kuşamı, hali tavrı yerinde ama kuşkusuz aşırı biriydi. Ancak bize bıraktığı miras, kendini çok ciddiye almamanın önemini vurgulamış olmasıdır.

DAHA ESPRİLİ OLMAK

Daha esprili olmak isteyenlere çoğunlukla şu alıştırmayı öneririm. "The Tonight Show" (Gecenin Gösterisi) adlı programın açılış monoloğunu seyredin. Sizi, eğer varsa, orada neyin güldürdüğünü bana söyleyin. Johny Carson'ı izleyin. Onu niçin komik bulduğunuzu söyleyin. Eğer komik bulmuyorsanız nedenini söyleyin. Sinemaya gidin ve o günün en iyi komedi filmlerini izleyin. Filmin sizi güldüren bir sahnesini açıklayın. O sahnenin sizi niçin güldürdüğünü ayrıntılı olarak anlatın. Ayrıca yaşamınızda komik olduğunu düşündüğünüz ya da sizi güldüren üç kişi hakkında konuşma hazırlayın.

ARAŞTIRMA İLE BAŞLAYIN

Espri yapma yeteneği altı unsura bağlıdır: Araştırıcı olma, ilişkin kılma, ritm, prova, rahat olma ve riske girme.

Hoşlandığınız bir öykü bulmak için araştırma yapmanız gereğine inanıyorum. Araştırma, etkili espri yapma ve öykü anlatmanın altı unsurundan ilkidir.

Birçok kişi öykü okur ve sonra "Bu, bir kitapta ya da gazetede olduğuna göre komik olmalı" diye düşünürler. Öyküyü kullanırlar ve etkili olmaz. Çoğunlukla öyküye kendileri de inanmazlar. Ben kişisel olarak komik bulmadığım bir öyküyü asla anlatmam. Bir öykü uzunboylu araştırılmalıdır. Rasgele

okurken, espirili düşünceler arayın. Bir çok öykü vardır. Sonunu, can alıcı noktasını değiştirerek, eski moda, uygun olmayan anlatım dilinden kurtararak oldukça etkili çağdaş bir öyküye dönüştürebilirsiniz. İnsanların çoğu öykülere bu şekilde bakmaz. Yüzeysel olarak bakarlar ve "komik değil" diye karar verirler. O nedenle de kullanmazlar. Bir keresinde arkadaşım komedyen Marth Sahl'ın bir öğleden sonra, gazete okuduğunu ve o geceki program için birçok yeni espri yarattığını görmüştüm. Aramızdan çok az kişi espri yaratmada Marth kadar başarılıdır. Ama görünüyor ki espri burnumuzun ucu kadar ulaşılması yakın bir şeydir.

KONU İLE İLİŞKİLİ OLMA

Kuşkusuz önemli bir unsur, öyküyü, anlattığımız konu ile ilişkili kılmaktır. İlişkili kılma ikinci önemli unsurdur. İlişkili olma, bir espiriye girmenizi ve çıkmanızı sağlar. Bir espri nadiren tek başına bulunur. Dinleyicilere anlattığınız malzeme ile ilişkili olmalıdır.

Politik kamuoyu yoklaması ile ilgili bir konuşma yaptığımda, yeni bir kente taşınan adamın öyküsünü anlatmaktan hoşlanırım. Adam yeni arkadaşlar edinmek için adliye binasına gider. Kaldırımın kenarında, yanında bir köpek olduğu halde yaşlı bir adamın oturduğunu görür. Yaşlı adama yaklaşır ve sorar. "Köpeğin ısırır mı?" Yaşlı adam başını kaldırıp bakar ve "hayır" der. Adam okşamak için köpeğe dokunur ve köpeğin kolunu yırtmasına ramak kalır. Hemen geriye sıçrar ve "Hani köpeğinin ısırmadığını söylemiştin" der. Yaşlı adam başını kaldırıp bakar ve "Bu benim köpeğim değil ki" diye yanıtlar.

Evet, adam doğru soruyu sormamıştı. Bu öykü, kamuoyu yoklaması yaparken doğru sorular sormanın önemini vurgulamama yardımcı oluyor.

RİTM

Dinleyicilerin önünde öykü anlatmanın diğer önemli unsuru, esprinin ritmini yakalamaktır. Ritm üçüncü önemli unsurdur. Birçok kişi esprileri kısaltmaktan çok uzatır. Öyle sanırlar ki, daha çok sözcük ekleme ve daha çok ayrıntı vermek öyküyü daha komik yapar. Oysaki böyle yapılınca genellikle öykünün komikliği azalır. Öykünün can alıcı noktasına en çabuk ve net yoldan gelmek çoğunlukla en iyisidir. Tek istisna, saçma bir şekilde devam edip gitmek için düzenlenmiş "uyuz köpek öyküsü" olabilir. Ama böyle bir öyküyü başarmak için uzman bir öykü anlatıcısı olmanız gerekir.

Öykülerin doğal bir başlangıcı (giriş), ortası (bilgi/çatışma) ve sonu (bedel/can alıcı nokta) vardır. Öykünün ritmini bozarsanız, insanların kahkahalarını uyandıramazsınız.

PROVA

Yemekli bir partide bir fıkra anlatmak için ayağa kalkmadan önce, o fıkrayı aile ortamında anlatırdım. Ya da fıkrayı bir arkadaşıma anlatırdım. Prova, espri yapmak için gerekli unsurlardandır. Öykü ya da fıkrayı yüksek sesle prova etmelisiniz. Daha da iyisi, doğal olarak tepkide bulunacak birilerine anlatmaktır. Fıkrayı, anlatım temposunu yakalamak için, birkaç yerde anlatarak çalışın. Doğru sözcüğü uygun yerde vurgulamak, doğru noktada duraksamak, can alıcı noktayı tam zamanında anlatmak ve can alıcı noktayı anlatırken bedensel olarak hareket etmeden sunmak gerekir. Başka insanlara anlatmadan önce biraz pratik yapın yeter. Yüksek ücret alan Steve Martin, Robin Williams, Rodney Dangerfield ve Eddie Murphy gibi profesyonel komedyenler küçük komedi kulüplerine arada bir uğrarlar ve yalnızca yeni malzemelerini denemek için bedava gösteri yaparlar.

RAHATLAMA

Araştırma, konu ile ilişkili olma, ritm ve provadan sonra rahat olma gelir. Espriniz etki yaratmazsa dünyanın sonu değildir. Bazen etki yaratmaz. Oldukça ilginçtir. Ama dinleyiciler, hiçbir şey yapmamanıza oranla, çaba göstermenize daima yüksek bir puan verirler. Ancak onları utandırmamaya özen göstermelisiniz. Onların utanmasını önlemek için, tek yol sizin utanmaktan kaçınmanızdır. Rahat olun. Gevşeyin. Eğer öyküyü anlatırsanız ve tam anlamıyla etkili olmazsa, sözlerinize devam edin ya da kendinizle dalga geçin. Dünyanın sonu değil ya. Elinizdeyse, öykü anlatma davranışınızı ses ya da video bandına kayıt edin. Bu bandın üzerinde çalışarak sesinizi dinleyin. Öykünün niçin etkili olduğunu ya da olmadığını anlamaya çalışın. Denemeyi sürdürün. Buna değer. Dinleyicilerin söylediğiniz birşeye güldüğünü işitmekten daha harika bir duygu yoktur. Dinleyicileri güldürmek için kariyerlerinden vazgeçmeyi göze alacak birçok ciddi aktör tanıyorum.

RİSK

Son olarak, mizahta makul bir risk vardır ve birçok insan yalnızca o riski göze almayı istemezler. Etkili olmayan bir fıkranın o çok özel utancından çok, iyi bir konuşmacı olmamanın genel utancına razı olurlar. Yapılacak en iyi şey, hiçbir fıkra ya da öyküyü dünyanın en komik unsuru olarak görmemektir. *Kendiniz olun* ve onu anlatın. Etkili olur ya da olmaz. Yaşam devam ediyor. Tüm unsurları yerine getirdiyseniz, en azından bir kaç gülümseme saptarsınız. Yalnızca rahatlığınızı sürdürün ve harekete devam edin.

Bu yaklaşım ile birçok kişi başarılı öykü anlatıcısı haline geldiler. Yani işe yaradığını biliyorum.

12

PEKİ AILES, BENİ DÜZELT: AILES YÖNTEMİ/DERSİ

İletişim konusunda danışmak için bize iki tür danışan gelir. Bazıları her konuda ilerlemek ister. Kendilerini hızlı bir kamyondaymış gibi görürler. Çabucak ilerlemek isterler ve iletişimin onlara yardımcı olacağını fark ederler. İkinci gruptakiler ise başka biri tarafından gönderilirler, çoğunlukla da kendi şirketleri tarafından. Bu danışanlar tekmeleyerek, haykırarak içeri sürüklenirler ve kimsenin onlarla uğraşmasını istemezler.

Birinci tip danışan -"yapabilen tip"- genellikle, konuşma konusunda zaten oldukça iyidir ve daha iyi olmak ister. İkinci tip ise "yapamayan tip"dir. İkinci tipten en sevdiğim kişi bir ekonomik danışman tarafından bana gönderilen bir işadamıydı. İçeri girdi, masanın önüne oturdu, kollarını birleştirdi, bacak bacak üstüne attı, sandalyeye yayıldı, kaşlarını tehditkâr bir biçimde çattı ve "Peki Ailes, düzelt beni" dedi.

Durumda bir problem olduğunu hemen anladım. O, kendi başına milyonlarca dolarlık bir şirket kurmuş olan bir işadamıydı. Şimdi işini büyütecekti ve daha çok para kazanmak için Wall Street'e gitmesi gerekiyordu. Bu da yatırım bankerlerinin önünde dikilip, çekici olmak, yardım istemek demekti. O zamana dek, bu konuda olağanüstü başarısız olmuştu. Bu yüzden de bana gönderilmişti ve buna kızmıştı.

"Neden o kadar korkuyorsun?" diye sordum.

"Hiçbir şeyden. Geldiğim yere korkarak gelmedim ben. Mültimilyonerim ve herşeyi yoktan var ettim. Şimdi Wall Street'e gitmem ve bana biraz para versinler diye o gümüş kaşıklı ayılarla konuşmam gerekiyor."

"Eh, bunda başarısız olduğun ortada."

Benzi attı, ama hiçbir şey söylemedi.

"Hadi stüdyoya gidelim ve duruma bir bakalım". Kamerayı çalıştırdım ve dedim ki, "Orada dur ve Wall Street'te yaptığın gibi para almak için ricada bulunmaya başla. Bana işinden söz et ve sana niye yatırım yapmam gerektiğini anlat".

İLK OTUZ SANİYE

Otuz saniye konuşmasına izin verdim ve sonra onu durdurup "Neden korkuyorsun?" diye sordum.

"Hiçbir şeyden."

"Niçin kızgınsın?"

"Kızgın değilim."

"Şimdiye kadar açıkça beş ayrı korku ve düşmanlık işareti gördüm ve cazip olmak için yalnızca otuz saniyen var". Teybi durdurdum ve geri çalıştırdım.

Teyp, onun tahrik edici sözcükler kullandığını gösterdi. Elleri yüzünün önündeydi ve gözleri de tavanda. Kendini aşırı derecede büyük gösteriyordu. Yüzünde bıkkın bir ifade vardı ve kendini korumak ister gibi kollarını kavuşturmuştu. Olası bütün hataları yapmıştı.

Ona dedim ki, "Sanırım, burada görünen o ki, sen kendi kendini yetiştirmiş bir insansın -iş konusunda formal bir eğitim almadın- ve para alman gereken insanlardan kendini çok daha başarılı hissediyorsun. Onlara kızgınsın, çünkü, Wall

Street'teki insanların paralarının onlara miras yoluyla geçtiğini ve hiç koşturmadıklarını, onların, doğudaki, senin ekonomik gücünün yetmediği, hazırlık okullarına gittiklerini düşünüyorsun. O nedenle, onlarla yüz yüze geldiğinde, tüm bu düşmanlığı ve kızgınlığı onlara boşaltıyorsun. Açıkça söyleyeyim dostum, eğer onlardan biri olsaydım, sana bir kuruş bile vermezdim."

Bandı tekrar geri çalıştırdım ve ne demek istediğimi açıklamak için, belirli noktalarda görüntüyü dondurdum. Sandalyesine çöktü ve "Aman Allah'ım, hiç farkında değildim" dedi.

ALTERNATİF BİR YAKLAŞIM

Bir süre çalıştık. Ama onun yeterince gevşemesini hâlâ sağlayamamıştım. Sonunda bir ara verdik ve ona hiç çocuğu olup olmadığını sordum. Olduğunu söyledi. Çocuklarının, senden, sınıflarına gelip para kazanmak için ne yaptığını anlatmanı istediklerini farz et. Video bandını tekrar çalıştırdık. O, şirketini, ne ürettiğini, şirketin tarihini, işini geliştirme planlarını ve işini daha kârlı hale getirmek istediğini, doğaçlama olarak anlattı. Çok müthiş ve çekiciydi. Kişiliğinin tümüyle farklı bir yanı ortaya çıkmıştı. Bandı geri çalıştırıp seyrettikten sonra, "Benimle bu şekilde konuşursan, önerini daha çok dikkate alırım." dedim.

Wall Street kabul etmiş olmalı ki, birkaç ay sonra, parasal amacına ulaştı.

"İMAJ"

Çalıştığımız konuda, kendimizden iletişim danışmanları olarak sözederiz. Bazı insanlarsa, bizi imaj yaratıcısı olarak adlandırmayı tercih ederler. Gerçek ise, kimsenin birine imaj yaratamayacağıdır. Kendinizi bir yönden ilerletmek ya da geliştirmek istiyorsanız, bir danışmanın tek yapabileceği, size

öneride bulunmak ve sizi yönlendirmektir. Tarzınızın artı ve eksilerini belirleyebiliriz ve sonra size yardım etmek için alternatifler ve öneriler sunarız. İlerlemeyi ve ilerleme için çalışmayı istemelisiniz. Daha da önemlisi yaptığınız değişiklikler, sizin en iyi halinize uygun olmalıdır. Tüm düzeltici öneriler, tüm konuşma özel eğitimi, tüm ışıklandırma, sahne ve medya alıştırmaları -herkes tarafından imaj yaratma ile ilgili görülen herşey- eğer ilerlemeler temeldeki kimliğinize rahatça uymazsa etkili olmaz.

SORU LİSTESİ

"Sizin en iyi haliniźi" saptamak için kullandığınız araçlardan biri, sorulardan oluşan basit bir soru listesidir. Bu liste, fiziksel görünüş, enerji, konuşma hızı, ses perdesi (alçak-yüksek), ses tonu, konuşma tarzı, el, kol ve baş hareketleri, göz teması ve dinleyicilerin ilgisini canlı tutma gibi konuları içerir. Diyelim ki, New York'daki stüdyomda, bir oturumda sizi videoya çektik. Çektiğimizi seyrederken, listeyi size veririz ve "Ekrandaki kişiyi tanımadığınızı farz edin ve listedeki ifadelerin yanına izlenimlerinizi yazın. Şimdi sizi, bana öneride bulunmanız için çağırdım. Seyrettiğiniz kişi ile ilgili ne düşünüyorsunuz? Bu kişinin sesi, konuşma dilini kullanışı, anlatım yetenekleri, hareket tarzının, sizde uyandırdığı duygular konusunda ne dersiniz?".

Burada ilginç olan, çoğu kimsenin kendisini ya çok yüksek, ya da çok düşük olarak puanlamasıdır. Çok az kişi kendini gerçekten doğru olarak değerlendirir. Bu, bize onların kendilik imajları ile ilgili bilgi sağlar. Böylece işe nereden başlayacağımızı anlarız. Bazı insanlar kolayca incinebilir olarak görünmemek için, "Bana kalırsa oldukça iyi" derler. Hava atarlar. Diğer insanlarsa, "Off, çok kötü" derler. Yüzlerindeki kanın çekildiğini, benizlerinin solduğunu görebilirsiniz.

Kendilerini oldukça doğru olarak anlatan insanların genellikle kendine güvenen kişiler olduklarını bulduk. Eleştiriye çoğunlukla oldukça iyi tahammül edebiliyorlar ve espri yapabiliyorlardı. Bizim için, daha kursun başında, soruna neden olmadan ne kadar olumlu ve olumsuz geri bildirim verebileceğimizi belirlemek çok önemlidir. Eğer insanların kendilik değerleri düşükse ve her konuda çok kötü olduklarını düşünüyorlarsa, sorunlar üzerinde çalışmaya başlamadan önce biraz olumlu geri bildirim almaya ihtaçları vardır. Yaptıkları ile ilgili daima iyi bir şeyler vardır ve o nitelikleri gösterebilmemiz gerekir. Ama onlara yardım etmek için açık sözlü bir değerlendirme yapmamız da zorunludur.

Kendimize, iyi yönlerimizi hatırlatmak daima olumludur. Çünkü bu sahip olunan nitelikler, daha iyi olmayı üzerine inşa edebileceğimiz bir temel oluştururlar. İletişimci olarak güçlü olduğunu düşündüğünüz yönlerinizin bir listesini yapın. Sonra bir arkadaşınızdan, çalışma arkadaşınızdan, ya da sizi tanıyan diğer kişilerden, iletişim tarzınıza ilişkin olarak sizin güçlü buldukları yönlerinizi söylemelerini isteyin. Her iki listeyi gözden geçirin ve bazı niteliklerin gerçekte aşırı güçlü yönler olup olmadığını değerlendirin. Örneğin, "inatçı" olarak tanımlanan biri gerçekte inatçılıkta aşırıya kaçan ve sıkıcı biri olabilir. Ya da "güzel konuşan", gereğinden çok konuşan biri için tercih edilen nazik bir terim olabilir.

İÇTENLİK - AÇIK SÖZLÜLÜK

Benim işim, danışanlarımın güçlü ve zayıf yanlarını belirlemek ve ikisi arasına açıksözlülük ve diplomasiden oluşan karma bir tavır ile bir çizgi çizmektir. Bana başvuran birçok kişi güç durumdadır. Örneğin; merkez yönetim kurulunun konuşma eğitimi almaya ihtiyacı olduğunu fark eden, halkla ilişkiler başkan yardımcısı gibi. Bir kişinin çalıştığı yerde patronunu, tam bir içtenlik ve nesnellikle eleştirmesi güçtür. Bazı

durumlarda, pervasızlık gereklidir. İşte bundan dolayı,şirkete, patronun odasına girip ona gerçeği olduğu gibi anlatabilecek, dışardan bir danışmanın getirilmesi yararlı olur.

Biz genellikle birebir çalışırız ve böylece daha çok sır tutabiliriz. Danışanın tahammül edebileceği kadar açık sözlü olunması gerektiğine inanırım. Birçok başarılı insan zaten açık sözlülükten yanadır. Gene de kimseyi utanç duyacağı bir duruma sokmamaya özen gösteririz.

Son sıralarda, bir yönetici bana, gerçek sorununun ne olduğunu sordu. Ben de "sıkıcısın" dedim. Şaşırdı. Ama sonra gülmeye başladı. "Öyle olduğunu hep düşündüm, ama şimdiye kadar kimse söylemedi."

Böyle bir şeyi herkese söylemem. Çünkü bazıları altından kalkamaz. Görevim, bana danışan kişinin gereksinimlerine duyarlı olmaktır. Ama o adam sıkıcıydı. İçinden bunu biliyordu ve daha az sıkıcı olmanın yolunu öğrenmek istiyordu. Biz de bu konuyu çalıştık.

Ona, ne okuduğunu, ne dinlediğini, işi dışında neyle meşgul olduğunu sordum. Yıllar önce bir müzisyen olduğu ortaya çıktı. Üniversitede tiyatroda oynamıştı. Kendini açmaya başlayınca, oldukça ilginç hale geldi.

Konuştuğumuz sırada, onu videoya çektim ve ilgisini çeken konulara girince canlandı. Daha sonra kendisini videoda izledi.

İnsanlar bir kez kendilerini başarılı halde görünce, videoyu "zihinsel" olarak geri çalıştırmak ve daha iyi performans göstermek çok daha kolaylaşır.

Benim için en güç olan, içinde bulundukları durum değiştiğinde danışanların değişmemelerini sağlamaktır. Bazen, onları doğal olarak davranmaları için ikna etmeden önce, farkında olmadıkları bir anda videoya çekmeye çalışırım.

Örnek davranışı bir kez gördüğümüzde, bu onların her iletişim durumunda yapmalarını istediğim davranıştır. Davranış, durum değiştiğinde değişmemeli. Biraz yavaşlamaları ya da biraz daha yüksek sesle konuşmaları gerekebilir. Ama, videoya da çeksem, onlarla yemeğe de gitsem, ya da onları dinleyicilerin önüne de koysam, temel olarak aynı kalmalıdırlar.

AYNA

Özünde, insanlara bir ayna tutarız. "Bir göz at" deriz. "Diğer insanların gördükleri bu. Ne düşünüyorsun?" Sonra izlenimleri yönlendiririz. Çünkü, eğer danışan, "Eyvah, gerçekten kötü görünüyorum, kulağa berbat geliyorum v.b." derse, olayları geniş açıdan yorumlamak bizim işimizdir. Bir danışana şöyle bile dediğim olmuştur "Kendini gevşet. Başarılısın". Öylesine gergin, öylesine zorlayıcıydı ki diğer insanları da duvara dayamıştı. Diğerlerine ve kendine karşı merhametsizdi.

YÜZYILLIK BAKIŞ AÇISI

Böyle biriyle çalıştığımda, yüzyıllık bakış açısı adını verdiğim bir yaklaşımı benimsemesi için onu teşvik ederim. Yüzyıl içinde, sizi ülser yapan birşey, gerçekten, insan türünün kaydedilmiş tarihinde en ilgi çekici şeylerden biri olacak mı? Yoksa, kendiniz ve diğer insanların üzerindeki baskıyı biraz hafifletmek, iyi bir düşünce olmaz mıydı?

Genç bir TV yapımcısı olduğum sıralarda, o denli telaşlıydım ki, kanal yetkililerinden biri bana "Ailes, senden bu binayı tek elinle adanın öbür tarafına hafta sonuna kadar taşımanı isteseydim, başarmak için bir yol bulacağına inanıyorum." dedi. Bu buldog köpeği tavrının bir kısmı takdire şayandı. Ama bir süre sonra, beni tüketmeye başladı. Bir gün, benden hoşlanan bir şef yapımcı, beni kenara çekti ve kibarca, işimi ciddiye almamın gerekli olduğunu, ama kendimi ciddiye almamamı tavsiye etti. O zamandan beri, iş stresi iyice yoğunlaşınca kendimi sıkı bir kahkaha atarken bulurum. "Yüzyıl içinde" derim kendi kendime, "kimin umurunda olacak?". (Bir dahaki sefere kendinizle dopdolu olduğunuzda bunu düşünün.)

DÖNÜŞÜM

Bazıları "Beni değiştirme, kim olduğumu biliyorum ve değişmek istemiyorum" derler. Bu kişileri, videoya çekildiklerinin farkına varmadan önce, sohbet sırasında kaydederim. Oldukça olumlu nitelikler gösterirler. Sıcak, ilgili ve rahattırlar. Sonra "Kürsüye çıkıp, bana işinizle ilgili beş dakikalık doğaçlama bir konuşma yapar mısınız?" derim. Bir anda, tümüyle farklı kişiler haline dönüşürler. Sanki arkamı dönmüşüm ve onların yerine başka biri geçmiş gibi olur. Çok gergin, resmi ve soğuk olurlar. Çoğunlukla değiştiklerinin farkına varmazlar.

Daha sonra, iki ayrı video kayıdını izleriz ve onlara iki durumdaki performanslarının zıtlığını gösteririm. Bu onlara, değişme korkuları konusunda, yardımcı olur. Çünkü kendilerini değişirken görebilirler ve amacımız onlara, kendileri olarak -o sıcak, beğenilir halde- kalmaları için yardımcı olmaktır.

Danışanları bir dizi durumda kaydederiz: Karşılıklı konuşma, doğaçlama konuşma ve bir konuşma metnini okuma. İlk saatin sonunda, ne yapılacağı ile ilgili oldukça kapsamlı bir düşüncemiz oluşur. Sonra, danışanın kendisi ile ilgili olarak neyi geliştirmek istediğini ortaya çıkarmaya çalışırız. Çünkü eğer çok müthiş olduğunu düşündüğü bir alanda çalışmaya girişirsek, çok ilerleme sağlayamayız.

Danışanın masraflarını karşılayan şirketin de sorunla ilgili bir görüşü vardır. Ortak bir zemin oluşturmak için, kendimizin, şirketin ve danışanın kendisinin algılarını birleştiririz, sonra sorarız, "Neyi geliştirmek istersin?". Buradan hareketle, öğretimi bu sınırlar boyunca bireysel olarak odaklaştırır ve geliştirebiliriz.

BEN BİR AKTÖR DEĞİLİM

"Beni değiştirme" ile ilgili diğer bir örnek, bana, "Ben bir aktör değilim. Oyunculuk öğrenmek istemiyorum. Ben buyum. Kendim olmak istiyorum. Böyle olarak başarılı oldum. Başarılı bir kişiyim. Şimdi değişemem" diyen yöneticinin söyledikleridir. Böyle tipler heyecanlıdırlar ve onlara hak verdiğimde hayrete düşerler. "Oynamak zorunda değil miyim demek istiyorsun?" diye alçak ve rahatlamış bir sesle sorarlar.

Onlara, oyunculuk öğretmeyeceğimi açıklarım. Öyle olsaydı yıllarca sürerdi. Ayrıca oyunculuk, kendi düşüncelerinizi etkili olarak iletmek için gerekli bir beceri değildir. Oyunculuk, gerçekte olduğunuzdan başka biri olmanız istendiğinde söz konusudur. Birisi size bir metin verir ve bir kısmını oynamanızı ister. Diğer yandan, konuşma yapmak gibi bir performans, en iyi haliyle kendiniz (siz) olmanızdır. Çoğumuz sohbet programlarına komik olarak çıkan oyuncuları görmüşüzdür. Bazıları bizi düş kırıklığına uğratır. Çünkü "kendileri" gibi olduklarında, çizdikleri rollerdeki aynı havaya, etkiye ve hatta çekiciliğe sahip değildirler. Diğer yanda, "kendileri gibi" oldukları sırada etkili iletişimci olanlar, kameranın önünde rahat olmak ya da belki de zarif şekilde hareket etmek ve el, kol oynatmak için yalnızca oyunculuk eğitiminden yararlanmaktadırlar. Söylemeleri gereken şeylerin gerçek özü, ekran dışı ya da sahne dışı iletişim becerilerinden, özellikle de kararlı tavırlardan ileri gelir.

Aynı zamanda etkili kişilerarası iletişimci olan birçok eğitimli oyuncu vardır. Aklıma gelenlerden dördü, Paul Newman, Liv Ullmann, Charlton Heston ve Katharine Hepburn'dur. Bu oyuncular bir görüşmede kişisel olarak konuşurlarken, oyunculuk değil, performans gösterirler. Tekrarlamak gerekirse, icra etmek "en iyi haliyle kendiniz" olmanızdır.

Hepimiz, çeşitli zamanlarda performansımızı gösteririz. Gerçekte, sizden bir sunum yapmanızın istendiği her durumda en iyi haliyle kendiniz olmanız istenmektedir.

PERFORMANSINIZI GÖSTERMEKTEN KORKMAYIN

"Performans gösterme" sözcüğünden korkmayın. Kabul edin. O gerçektir ve doğrudur. Hepimiz performansımızı ortaya koymalıyız ve ikna edici olmak için de iyi yapmalıyız. Performans gösterme sahte bir şey değildir. Performans göstermenin, yalnızca en iyi haliyle kendiniz olmanız demek olduğunu hatırlayın.

Yaşamda öylesine doğal anlar vardır ki, bizi daha iyi iletişimci olmaya çalışmaktan alıkoyar. Yemek masasında, "Lütfen tuzu uzatır mısın?" deriz ve tuzu elde ederiz. Birçok kişi doğru olarak iletişimde bulunduklarını varsayarlar. Çünkü, günlük düzeyde istediklerini elde ederler. Oysa iş yaşamında zaman, bilgi ve rekabet gibi önemli etkenler olduğunda, daha güçleşmiş olan isteklerinizi elde etmek iletişim becerilerini gerektirir. Böylesi durumlarda, yemek masasında olduğundan daha fazla enerji harcamaya gereksinim duyarsınız.

Şirketleşmiş olan Amerika'da zaman değişti. Bir zamanlar, en nitelikli kişiler işe alınırdı. Günümüzde, eşit nitelikte üç kişinin bir iş için görüşmeye alındığı bir durumda, en iyi iletişim becerilerine sahip olan işe alınıyor. Bu etken her yıl biraz daha fazla göz önüne alınıyor.

Bir şirketin kamuoyundaki görüntüsü günümüzde çok önemlidir. Eleman almak, reklam vermek, halka ulaşmak için, toplumla kaynaşmak için ya da şirketi sınır dışında temsil etmek için sorumlu kişinin şirketin görüntüsünü halka çok iyi sunabilmesi gerekir.

İŞ GÖRÜŞMESİ

Sizin için en önemli iletişim durumlarından biri, iş görüşmesidir. Benim şef yönetici konumunda olan danışanlarımdan bazıları, ya kovuldukları için ya da işi bıraktıkları için kendilerini iş pazarında bulurlar. İlk önce "işe yerleştirme danışmanına" giderler. Orada, onlara basılı halde geniş bir eleman arayanların özeti verilir. Bunun onlara iş sağlayacağını düşünürler.

Eleman arayanların listesi belki onların kapıdan içeri girmelerini sağlayabilir. Ama ondan sonra, iş görüşmesi herşeyi belirler. Şef yöneticilerin çoğu, ne yazık ki, üniversiteden mezun olalı beri görüşmeye girmemişledir. Hatta belki de o zaman bile görüşmeye alınmamışlardır. Çünkü muhtemelen çıraklıktan işe girmiş olabilirler. Birdenbire, masanın öteki tarafında oturmak durumunda kalırlar ve bu çok travmatik, korkutucu bir yaşantı olabilir.

Bu tip bir eğitim için gelen danışanlarımızdan biri, saygın bir danışmanlık şirketinden ayrılan bir kadındı. İşinde çok başarılıydı, yüksek maaş alıyordu ve göz kamaştırıcı bir özgeçmişe sahipti. Ama başka bir iş bulmakta zorluk çekiyordu.

Onu yarım saat dinledikten sonra, "Seni işe almazdık" dedim.

"Niçin?" diye sordu.

"Çünkü yılda yaklaşık 150.000 dolarlık geliri olan bir iş arıyorsun. Sana gelen müşteriler için ne yaptığını anlatmanı yarım saat dinledim ve sen meselenin özüne bir kez olsun gelmedin. Diğer bir deyişle, seni işe alırsam, 150.000 dolarımı nasıl geri alacağımı tam olarak bilemiyorum. Çalışmandan dolayı o parayı bana sen mi biriktireceksin? Yoksa o parayı telafi etmek için şirkete yeni işler mi kazandıracaksın? Bu düzeyde birini ne zaman işe alsam, paramı fazlasıyla nasıl

yerine koyacağımı bilmek isterim. Eğer, bunu, son işverenin ya da müşterilerin için nasıl başardığını bana anlatmazsan, işe alınmazsın."

Onunla, bir işveren için tek başına potansiyel değerinin ne olduğu da dahil olmak üzere, beceri ve başarılarının maddi değerini anlatması konusunda birlikte çalıştık. Bu tip bir eğitim tarafımızdan genelikle üç oturumda yapılır. Ama ikinci oturumdan sonra, bu hanım yeni bir şirket tarafından, yüzde 25 fazla bir ücretle işe alındı.

SORU LİSTESİ

Eğer kendinizi iş ararken bulursanız (ya da iş arayan birini tanıyorsanız), aşağıdaki sorular ve işaretleme listesi, bir iş görüşmesi için yapılan hazırlığı gözden geçirmede yararlı olabilir. Gerçekte, işiniz olduğunda bile, bu konulara değindiğinizden emin olmanıza yararı olur.

1. Dış görünüşüm nasıl? İş, şirket ve endüstri kültürü için uygun giyimli ve bakımlı mıyım?

2. Ne kadar güvenli görünüyorum? Görüşmeciyi (ya da diğerlerini) rahatlatabilir miyim?

3. Görüşme sırasında, açık, özlü ve ilginç bir tarzda aşağıdakileri anlatabilir miyim?

- İşe alınırsam, işverenin ücretime ve elde edeceğim kazançlara karşılık yapacağı toplam ödemeyi nasıl karşılarım (örneğin şu kadar iş kapasitesi yaratacağım ve şirkete ölçülebilir değer kazandıracağım).
- İş yaşamımdaki başarılarla ilgili belirli örnekler. Herbiri bir dakikadan fazla zaman almayacak küçük yaşantı örnekleri şeklinde sunulacak (Etkinliğe değil sonuçlara yönelik sunum yapılacak).

- Endüstri ile ilgili bilgilerim (pazaryeri, ürünler, kişisel tanıdıklar, işyeri içi ve dışı baskılar).

4. Şu konularda somut örnekler gösterebilir miyim?

- Sorumluluk alma konusunda olgunluğum ve hazır oluşum.
- İş konusunda öğrenmek ve gelişmek için arzulu ve coşkulu olmam.
- Yönetim ve çalışma arkadaşlarıma yönelik olumlu tutumlarım.
- Temel iş gereklerinin ötesinde çalışma konusunda kararlılığım ve ilgim.
- Teknolojik dili ve endüstri uygulamalarını anlayış yeteneğim.

Aşağıda iş görüşmesinde yapılacak ve yapılmayacakların bazıları verilmiştir. Tüm adı geçen davranışlar işyerindeki iletişime de ilişkindir.

YAPILACAKLAR

- İş sorumluluğu, yönetim uygulamaları, iş arkadaşlarının görevleri ve çalışmanın değerlendirilmesi (sıklık, kiminle ve nasıl yapılacağı) konularına ilişkin sorular sorun.
- Becerileriniz ile ilgili bir tartışmaya sözü getirin. Becerilerinizi, gelecekteki patronunuzun (ya da şirketin) gereksinimleri ile ilişkilendirin.
- Dik, rahat ve güvenli şekilde oturun ve yürüyün. Görüşmecinin gözüne bakın. Gülümseyin.
- Aktif olarak dinleyin. Başınızla tasdik edin gözleriniz ve yüzünüzle ilgi gösterin.

- Görüşmecinin, emin olmadığınız her konuda açıklama yapmasını isteyin.
- Özlü konuşun. Aşırı açıklama yapmayın. Kuşkuluysanız, sorun: "Öğrenmek istediğiniz bu muydu?" gibi.
- Kendinizle ilgili ek bilgiler verip veremeyeceğinizi sorun.

YAPILMAYACAKLAR

- Oturduğunuz yerde yayılmayın.
- Saçınızla, gözlüğünüzle, kaleminizle ya da elbisenizle oynamayın.
- Gözlerinizi kaçırmayın.
- Mırıldanarak, anlaşılmaz şekilde konuşmayın.
- Önceki işvereninizi, patronlarınızı ya da çalışma arkadaşlarınızı eleştirmeyin.
- Görüşmeci ile tartışmaya girmeyin
- Herhangi bir eksikliğiniz için özür dilemeyin.

BAŞARISIZ BİR ÖRNEK

Kadın danışanımız hemen yeni bir iş buldu. Ama her vaka bir başarıyla sonuçlanmaz. 1971 ya da 1972 yıllarında, kendi şirketimi kurduktan hemen sonra, bir danışanın ödediği ücreti ikinci oturumdan sonra iade ettim. Onunla iki saat çalışmıştım. Video bandını izlediğimizde, daha kötü davrandığını gördüğümüze yemin ederim.

Geçmişi düşününce, onunla daha başlangıçta uygun bir etkileşim kurmadığımı hatırlıyorum. Başkalarına nasıl davranmaları gerektiği konusunda yaptığım danışmanlığı, onunla yapmakta başarısız oldum. Onu rahatlatmadığım belliydi.

Bundan dolayı, kendini bırakıp, herşeyi deneme konusunda tamamen isteksizdi. Neyse ki, çalışmaya devam etmek için o sıralarda başka danışanlardan yeterince olumlu tepki aldım. Yoksa, o vaka öylesine moral bozucuydu ki, işi bırakabilirdim.

Bizim işte başarının temel bir niteliği, bize danışanların kendilerini güvende hissetmeleridir. Eğitimimizin sır olarak kalacağını bilirler ve böylece kendilerinden söz etme konusunda kendilerini özgür hissederler. Konuşma durumlarında yaşadıkları travmatik olayları, çoğunlukla bana anlatırlar.

GÖZ ATMA

Danışanlarımdan biri, ülkenin en iyi okullarından birinden mezun olmuş olan genç bir kadın yöneticiydi. Çok çekici, akıllı ve konuşkan biriydi. Ama gözleri odanın her yerinde geziniyordu. Çok gergindi ve gerginliği gözlerinden okunuyordu. Göz teması kuramıyordu.

Bunun, onun için kültürel bir şey olduğunu saptadık. Doğu Avrupalıydı ve ona kadınların başka bir kişiyle göz teması kurmaması gerektiği öğretilmişti. Oysaki Amerika'da başkasının gözlerine bakmak tamamen kabul edilebilir bir davranıştı. Sorunu tartıştık ve bu davranışın ne kadar rahatsız edici olduğunu, videoda kendini seyretmesini sağlayarak ona gösterdik.

SENİ DUYAMIYORUM

Bazen biri içeri girer ve mırıldanır, "Niçin buraya geldiğimi bilmiyorum".

"Ne?" derim "Ne söylediğini duymadım."

Bu açık bir sorundur. Bu kişinin, masanın karşısına sesini net bir şekilde yöneltmeyi öğrenmesi gerekir. Ama eğer yaşadığı çevre, tablolardan, tahminlerden ve sayılardan ibaretse, sesini duyurması gerekmeyebilir. Bu nedenle, onunla, ilkönce

sesini nasıl yükselteceği, sonra da sesinin şiddetini zorlanmadan nasıl arttırabileceği konusunda çalıştık.

Daha önce, şirketimizde, çalıştırdığımız insanlara "bir ayna tuttuğumuzu" söylemiştim. Gerçekten, bu üç kısımdan meydana gelmiş bir süreçtir. Çinliler'in dediği gibi, bir kişinin yansımasını biçimlendiren üç ayna vardır. Birinci ayna kendinizi nasıl gördüğünüzdür. İkinci ayna başkalarının sizi nasıl gördüğüdür. Üçüncü ayna gerçekte ne olduğunuzdur. Bize danışanların kendileri ile ilgili tanımlarını, başkalarının onlara verdiği geri bildirimleri ve bizim kendi gözlemlerimizi, açık sözlülükle tartışarak birleştirir ve onları üçüncü aynaya doğru yönlendiririz.

ELLİ ÜÇ YAŞINDA GÖSTERİŞLİ TAVIR

Örneğin, yılda 600.000 dolar kazanan bir danışanım vardı. Ondan, kendisini tanımlamasını istedim. Bana, çalıştığı şirketin her zaman akıllı, genç bir elemanı olduğunu söyledi. Elli üç yaşındaydı. Ona elli üç yaşında olduğunu, ama yirmi üç yaşındaymış gibi davrandığını söylemek zorunda kaldım. Ciddi bir tartışma yaptık ve videoya bakıp, "gösterişli biri" olarak nasıl göründüğünü izleyebildi. Yirmi üç yaşındaki birine gösterişli tavır gider ama elli üç yaşındaki birine uygun olmaz. (Bu siz olabilir misiniz?)

Herkesin olduğu gibi, benim de kişisel bir çalışma tarzım vardır. Kişilerle ilgili birçok algım, yalnız çalıştığımda ve bir video bandını birkaç dakika izlediğimde oluşur.

Eğer, danışanın sorunlarına parmak basmakta zorluk çekersem, her zaman güvenebildiğim bir teknik vardır: Kişilerin bana hissettirdikleri ile temas kurmak. Özünde, onların dinleyicisi olurum.

NE OLUYOR?

Bazen, sesi kısılmış olarak bir video bandını seyrederim ve bir kişinin davranışlarına bakarak duygularımı incelerim. Sonra kendime sorarım "Burada, video'nun sesini açmama neden olacak birşeyler var mı?". Bu duygusal bir şeydir. Çoğu kez bir danışana şöyle derim: "Bak davranışınla ilgili hiçbir teknik sorun görmüyorum. Sana yalnızca ne hissettiğimi söyleyebilirim".

Los Angeles'teki California Üniversitesinden Profesör Albert Mehrabian yoğun bir araştırma projesi yönetti. Projede, dinleyicide oluşan izlenimleri en çok etkileyen etmenleri belirlemek için çok farklı konuşmacı ve dinleyicileri inceledi. Onun buldukları, bazı insanları şaşırtabilecek niteliktedir. Profesör Mehrabian, dinleyicilerin gelen mesajı yorumlamalarının yüzde 55'inin konuşmacının sözsüz iletişimi (yüz ifadesi, beden dili) tarafından, yüzde 38'inin konuşmacının sesi (ses kalitesi, tonu, tizliği, şiddeti, değişkenliği) tarafından ve yalnızca yüzde 7'sinin kullanılan sözcükler tarafından belirlendiğini ortaya koydu. Bu, sözcükler önemsizdir demek değildir. Ancak dinleyiciler genellikle, sözcükleri, konunuzun dilini konuşabiliyor olduğunuzun belirtileri olarak yorumlarlar. Sözcüklerinizin bazıları, hatırlamak için yeterince güçlü ya da kavrayıcı olabilir. Ama genel olarak dinleyicilerin hatırladığı iki şey vardır. Birincisi kavramlar, sözcükler tarafından oluşturulan düşünce grupları. İkincisi de, gözleriniz, yüzünüz, sesiniz ve bedeniniz aracılığı ile iletişimde bulunurkenki duygusal ifadeniz. Bu unsurlardan oluşan toplam paket (bileşik) konuşmacıyı biçimlendirir ve konuşmacı mesaj haline gelir.

KORKU

Sizin mesajlarınızı bozabilecek baskın bir unsur korkudur. Korku, açık, kesin iletişimlerin ana engelidir. Birçok insan korkuyu tamamen yenmeleri gerektiğini düşünürler. Ama kesin bir galibiyeti asla kazanamazlar.

Korku tüm insanlar için doğal bir duygudur. Onunla birlikte yaşamayı öğrenmeliyiz. Korkuyu kabul etmek ve onu olumlu enerjiye dönüştürmek gerekir. Bu konuyu sonraki bölümde tartışacağız.

13

KAHRAMANLAR BİLE KORKAR

Şimdiye dek, ayağa kalkıp bir konuşma yapmanız gerektiğinde, hiç mideniz gerildi mi, elleriniz terledi mi ve boğazınız kurudu mu? Eğer bu başınıza geldiyse, bu bölümü okumalısınız. Çünkü, aksi halde, aynı şey gene başınıza gelecektir.

İnsanların korktukları şeyler ile ilgili bir ankette, ölmekten korkan insanların iki katı kadar insanın, topluluk önünde konuşmaktan korktuğu belirlenmiştir. Başarısızlık ve utanma korkusunun, insanların yaşamlarında belirli şeyleri yapmamalarının (dinleyiciler önünde konuşma gibi) en büyük nedeni olduğuna inanıyorum.

HAZIR MISINIZ?

Bir televizyon gösterisinde konuğumuz Vietnam'daki hizmetleri nedeni ile Korgre Şeref Ödülünü kazanmış olan Deniz Kuvvetlerinden bir generaldi. "Life" dergisi, onun kahramanlığı ile ilgili bir yazı yayımlamıştı.

Yayına başlamadan hemen önce sahne gerisine gittim ve "hazır mısınız, General" diye sordum. "Yayına çıkmıyorum" diye yanıtladı. Programda, yirmi dakikalık bir süreyi onun için ayırmıştım. Bu nedenle "General, şu an, bana yayına çıkmayacağınızı söylemenin zamanı değil. Program beş dakikaya kadar başlıyor" dedim. Heyecanla aynı sözcükleri yineledi. "Yayına çıkmıyorum." Yüzü solgun görünüyordu. Ulusal düzeyde yayınlanan bir televizyon gösteri programında görünme olasılığından açıkça korkmuştu. Eğer programa çıkmazsa, gösteri bir felakete dönüşecekti. Hemen bir şeyler bulmalıydım.

Sonunda, "General, şöyle söyleyeyim. Birkaç dakikaya kadar tanıtımınız yapılacak. Ya oraya gidip konuşursanız, ya da sizin yerinize ben çıkarım ve herkese sizin "piliç olduğunuzu söylerim" dedim. Uzun bir sessizlik oldu. İri yarıydı ve beni yere çarpacağını düşündüm. Ama, neden sonra gülümsedi. İlk önce gözlerinde gülümseme belirdi ve sonra yüzüyle gülümsedi. Bu, onu rahatlatmış gibi görünüyordu. Onu zorlamamdan, enerji kazanmış gibiydi. Gösteriye çıktı. Başlangıçta biraz titrekti. Gırtlağı gergindi ve tek sözcükten oluşan yanıtlar verdi. Ama ilk birkaç dakikadan sonra düzeldi.

GEÇİCİ FELÇ

General'in yaşadığı geçici olarak katılıp kalma, yıllarca "sahne korkusu" olarak bilinirdi. Bu, günümüzde psikolojik dile bürünmüş olarak, çoğunlukla "gösteri kaygısı" (performance anxiety) olarak adlandırılmaktadır. Nasıl adlandırırsanız adlandırın, başınıza geldiğinde onu kuşkusuz tanırsınız. En yaygın belirtileri, artan kalp atışı, midede bir bulantı hissi, terleme, titreme, hava almak ister gibi sık nefes alma, ağızda kuruluk ve konuşma güçlüğüdür. Stres'ten ötürü, ses telleri çoğunlukla, normal rahat konuşmayı gerginleştirir ve bazen sesin çatlamasına neden olur. Çoğumuz bu belirtilerin tümünü hemen yaşamayız. Ama tecrübeli konuşmacılar bile bu belirtilerin bazılarını hissederler.

Sahne korkusu, psikologların "dövüş ya da kaç" dedikleri duruma benzetilmiştir. Bu, insanların bir tehlike ile karşılaştıklarında verdikleri bir karardır. Tehlikeden ya kaçarlar ya da onu kabul ederler. Ormanda vahşi bir yaban domuzuyla karşılaşan tarih öncesi devrin mağara adamı ya oradan sıvışmıştır ya da sopasını çıkarıp eline almıştır. Bizim günümüzdeki kaç ya da dövüş durumlarımız, genellikle yaşamlarımızdan çok egolarımızı tehlikeye sokar. Bir dinleyici önüne çıkmamız istendiğinde, atalarımızdan kalma içgüdülerimiz harekete geçer. Geri mi çekilelim yoksa hücuma mı geçelim?

Sahne korkusuyla karşılaştığında bir kişinin almak zorunda olduğu karar budur. Generali o karara zorladım ve karakterine geri döndü. Savaşmaya karar verdi.

DURUMA UZAKTAN BAKMA

Korkularına biraz uzaktan baktı. Geçici kaygısını, kendisiyle ilgili hissettiği uzun süreli güvenin karşısına koydu. Kurşunları atlatma cesaretine sahip bir adamın bir görüşmeyi de atlatabileceğini görmesini sağlamak için onu alaya aldım. Bu mesajın komikliğine bir kez gülünce, biraz rahatlayabildi ve cesur bir adam kimliğine geri döndü. İlginçtir ki, cesaret korkunun olmaması değildir. Cesaret, korkunun varlığında yapılan bir harekettir. Bu sahne korkusunu yenen şeydir. General televizyona çıkmaktan hâlâ korkuyordu. Ama yeterince içsel güce sahip olduğundan dolayı, boyun eğmektense, korkuyla mücadele etmeye karar verdi.

İçsel gücünüzle doğrudan ilişki kurarak korkunuzla başa çıkarsınız. Bir kişi olarak kendinizi güvenli hissediyorsanız, zayıflığı, hatta korkuyu ve kaygıyı kabul edebilirsiniz ve yapmanız gerekeni tehlikeye sokmazsınız. Kendilik imajınız güçlüdür.

KISA DÖNEM YERİNE UZUN DÖNEM

Ama kendilik imajı sorunlarını yenmek, hiç değilse geçici olarak, gerçek mücadeledir. Performansını ortaya koyma kaygısı, tüm yaşamınızdaki zayıf yönlerinizin hepsi, gerçekte kısa dönemli bir durumda -örneğin bir konuşmada, okuduğunuz duada veya tatil yemeğinde yapacağınız bir tostta- görünür hale gelecek diye heyecanlandığınız zaman ortaya çıkar.

Birçok kişinin üzerine yoğunlaştığı şey: "Tüm zayıflıklarımı ve kaygılarımı hemen burada yenmem gerekiyor. Daha yakışıklı, çekici, konuşkan, komik ve akıllı olmam gerekiyor" düşüncesidir.

Ama bu olanaksız bir rüyadır. Böylece kaygılı konuşmacı sahne arkasında beklerken, kendi kendine, "Beni tanıttıkları zaman, aslında öyle olmadığım halde tüm söylenenler gibi olmam gerekli. Hakkımda söyledikleri gibi olmak için tüm yaşamımı harcadım ve başaramadım" diye düşünür.

Oysaki kendisine şu soruyu sormalıdır. "Tam şu dakikada önemli olan ne? Bu insanların şu anda ne yapmaya ya da neyi öğrenmeye gereksinimleri var? Bu konuda konuşmam için neden ben seçildim ve konuyu en iyi şekilde nasıl aktarabilirim?"

Böylece duruma biraz uzaktan bakılır. Bu, hamamböceğini büyültecin altına koymaya benzer. O Japon canavar filmlerinin yıldızı gibidir. Büyük görünür. Böcek sanki sizi yiyecek gibi görünür. Büyülteci kaldırın. O yalnızca bir hamamböceğidir. Basın üzerine.

Sahne korkusu olan insanlar tüm kendilik değerlerini, katıldıkları bir saatlik toplantıya ve yaptıkları konuşmaya yatırırlar. Ama bir ayda yaklaşık 720 saat vardır. Kendinizi, dinleyici önünde geçireceğiniz bir saate dayanarak yargılamayın. Tarihteki yerinizin, belirli bir saat boyunca söylediklerinizle belirlenmesi olası değildir.

Sahne korkusunu yenmek zihinsel bir süreçtir. "Burada bulunmaya hakkım var. Söylemem gerekenler, buradaki dinleyiciler için değerli. Bu konuda otoriteyim" diye düşünün. Tüm yaşam boyu çektiğiniz güvensizlik takıntısını yenmek için gerekli olan her türlü çalışmayı yapın.

EN İYİSİ ŞİMDİ

Mesaj siz olduğunuz için, kendinizi hem kısa dönemde hem de uzun dönemde görmelisiniz. Uzun dönemde, kendinizi ve yeteneklerinizi sürekli olarak ilerletmeye çalışmanız değerlidir.

Böylece, yaşam boyu kendinizi daha iyi bir şekilde tanıtmaya çabalarsınız. Ama golf oynarken olduğu gibi, belirli bir durumla yüz yüze geldiğinizde, o andaki en iyi golf oyununu oynamalısınız. Bu, o andaki tüm gücünüzü kullanmak ve ilerlemek anlamına gelir. Bir golf vuruşunu ıskalamak sizi, ümitsiz, hantal ve yaşam boyu işe yaramaz kılmaz. Bir konuşmada dilinizin biraz sürçmesi, sizi yaşam boyu konuşamayan bir aptal yapmaz.

Korkuya biraz uzaktan bakma süreci kişiden kişiye değişir. Büyük bir ekonomik hizmetler şirketinin denetmeni, sahne korkusundan o denli muzdaripti ki, bu durumun meslek yaşamını yoldan çıkaracağına inanıyordu. Yardımcım Jon Kraushar bu adamı, New York'taki stüdyomuzda videoya çekti. İlk önce karşılıklı konuşunurken, sonra, baskı altında çalıştığı şirketin yönetim kuruluna slayt gösterisi yaparken kürsüde... Jon, denetmeni canlı bir dinleyici kitlesi önünde kısa cümleler söylerken de gözledi. Şaşırtıcı olan, her iki durumda da adamın çok iyi bir konuşmacı olmasıydı. Mükemmel bir ince nükte yeteneği vardı. Bilgili ve ilginçti. İçindeki kaygıdan ötürü, aslında öyle olabilecekken, konusunda kararlılık sergilemedi. Gene de en çok korktuğu şeyin tersine, rahat göründü. Dinleyiciler, bitirdiğinde onu, yürekten alkışladılar.

ZİHİN

O halde bu adamın sahne korkusu nereden geliyordu? Zihninden. Korkusunu yenerken, kendini videoda seyretmenin yardımcı olduğunu anladı. Yavaş yavaş anladı ki, bir konuşmacı olarak kendisiyle ilgili algısı, gerçekte olduğundan daha olumsuzdu.

EN KÖTÜSÜ

Bir konuşma öncesinde kaygı hissettiğimde kendime sorarım: "Bu konuşma sırasında başıma gelebilecek en kötü şey nedir?". Yanıt, söyleyeceklerimi unutabileceğimdir. Dinleyiciler kalkıp gidebilirler ya da en kötüsü kalıp, bana alaylı bir şekilde gülebilirler. Bana fırlatmak için çantalarında gizlice birşeyler getirmiş olabilirler. Belki de, kürsüde herkesin gözü önünde kendimi küçük düşürebilirim ve bir daha asla konuşma yapamam. Bu mesleğimin sonu olur. Mahvolurum ve bir daha hiç iş bulamam. Sonra kendime şunu sorarım: "Bir an konuşacağımı unutsam bile, bunların başıma gelme olasılığı nedir?" Kuşkusuz hepsi saçma. Ama olabilecek en kötü şeyi düşünerek ve onun olmayacağını bilerek, durumun o kadar kritik olmadığını kavrayabilirim. Kendime ve konuşma konusundaki anormal düzeydeki korkuma gülebilirim. Başarılı olmak kuşkusuz önemli. Ama bir ölüm kalım meselesi de değil. Kürsüye çıkarken, başka bir şeyi daha unutmayın. Konuşacağınız konuda siz bir otoritesiniz. Dinleyiciler arasında kimse konuyu sizden daha iyi bilemez. O nedenle, kendinizi belirli bir oranda olumlu olarak görebilir ve konuşma durumuna güvenle yaklaşabilirsiniz.

KAYGI TÜRLERİ

İki tür kaygı vardır. Sizin dışınızda meydana gelebilecek korkutucu durumların neden olduğu dışsal kaygı (bir konuşma yapma gibi) ve içinizde duyduğunuz kaygı ya da panik tarafından yaratılan bir hastalık olan içsel kaygı. Çok az kişi (muhtemelen yüzde 2'den daha az) gerçekten, içsel kaygı hastalığına sahiptir. Geri kalan kişiler mantıklı nedenlerden ötürü anlaşılabilir zamanlarda normal kaygı nöbetleri gösterirler. Eğer korkunun içinizden kaynaklanmadığını fark ediyorsanız, o zaman nedeni dışınızda olan korkunuzu denetlemek sorunu ile karşı karşıyasanız demektir.

KORKUNUN PANZEHİRİ

Korku ile nasıl başa çıkılacağı ile ilgili kitapları okuduysanız, size, gerilimli bir durumda (birini işten çıkarırken ya da övgüde bulunurken) normal düzeydeki korkunun sadece mantıklı değil, iyi olduğu da söylenmiştir. Evet, ben de bu görüşe tamamen karşı değilim. Ama eğer hazırlıklıysanız, yalnızca çok az miktar bir kaygı ve korku gereklidir. Korkunun biricik müthiş panzehiri hazırlanmaktır. Diğer insanların önüne çıktığınızda, ne yapacağınızı tam olarak biliyorsanız, onu yaparsınız ve korkunuz hemen yok olur. İletişimin en önemli anı, başlama anıdır. Her konuşmacının, konuşacağı konunun yanı sıra bilmesi gereken iki şey vardır. Konuşmaya nasıl başlayacağı ve konuşmayı nasıl bitireceği. Gerçekte bu yeni bir şey değildir. Vodvil oyuncuları açılış ve kapanışlarını serin kanlı bir şekilde yaparlar. Her iletişimci aynısını yapmalı. Uygun şekilde ve güvenle işe başlarsanız, kaygınızı unutursunuz ve konuşmanız düzgün gider.

Eğer o kadar kolaysa niçin her konuşmacı öyle davranmıyor? Bunun nedeni; ilk 30-60 saniyede ne söyleyeceklerini tam olarak planlamamalarıdır. Böyle bir plan yapmak kesinlikle gereklidir. Eğer onu yazmanız gerekiyorsa, kelimesi kelimesine yazın. Ama sonra özet haline dönüştürün ki "burada olmaktan mutluyum" derken bir kâğıt parçasına bakmanıza gerek kalmasın. Kapanış için de aynı şeyi yapın ve bir konuşma sırasında herhangi bir anda kapanışa geçebileceğinizi bilin. Telefonda bile olsanız, muhtemel bir müşterinizle konuşurken, onun dikkatini nasıl çekeceğinizi ve değineceğiniz ana konuları bilmeye ihtiyacınız var. Gereğinden çok uzun konuştuğunuzu hissediyorsanız, kısa kesin ve bitiş bölümünüze geçin. Konuşmanızın başlangıcını ve kapanışını planlarsanız, ikisi ortasında da söylenecek birşeylerinizin olduğunu varsayarsak bir iletişimci olarak asla başarısız olmazsınız. Daha da önemlisi asla gerçekten korkmazsınız.

HAP

Oldukça çok sayıda kişi bana gelirler ve konuşmak için ilk kez ayağa kaltıklarında korktuklarını söylerler. Bana danışanlardan biri, "Herşeyi denedim ve hâlâ sersem gibiyim." dedi. Bir hafta sonra muayene olurken, doktoruna sahne korkusundan, kalp çarpıntısı ve terleme gibi eşlik eden semptomlardan söz etmiş. Doktoru, hipertansiyondan, migren tipi baş ağrılarından ve çeşitli kalp rahatsızlıklarından şikâyeti olan hastaları tedavide kullanılan propranolol adlı bir ilaç yazmış. Propranolol "beta bloke edici" türde bir ilaçtır. Genellikle kardiovasküler sistemin aşırı uyarılmasını azaltır.

Danışanım, propranolol'un kendisinin sihirli iksiri olduğunu söyledi. En azından, onun kaygı semptomlarını hafifletmişti. Sonunda, benim eğitim kursumda öğrendiği becerilerle, ilaç almayı durdurabildi.

Onun yaşantısından, bu bilgiyi sizinle paylaşmak amacıyla ve korku semptomlarını sakinleştirmek için propranolol ya da alkol de dahil başka herhangi bir ilaç almayı tavsiye etmemek için söz ediyorum.

Tıp otoritelerine göre propranolol, narkotik ya da uyuşturucu değildir. Bu nedenle de alışkanlık yaratmadığı ve uyku getirmediği söylenmektedir. Aralarında müzisyenler ve artistler de olduğu halde profesyonel olarak gösteri yapanların bazıları, sahne korkusuyla savaşmak için propranolol kullanırlar.

Propranolol hakkında daha çok öğrenmek istiyorsanız, bir doktora danışmalısınız. İlacın belirli kişiler için tehlikeli olduğu rapor edilmektedir. Şeker hastaları, astımlılar ve yüksek ateşi olanlar gibi.. Sözü edilen ilaç, baş dönmesi, mide bulantısı ve uykusuzluk gibi yan etkilere de yol açabilmektedir.

Bana danışanın övgüsüne rağmen propranolol "sihirli bir iksir" değildir. Kısa süreli bir araçtır. Etkili iletişim için gerçek sihir ise içinizdedir.

BÜYÜK KIRMIZI OK

Bazılarımız bir dinleyici önünde ayağa kalktığımızda o büyük kırmızı okun bizi gösterdiğini hissetme eğilimindeyiz. Başka bir deyişle tüm diğer boyutları yitiririz. Dinleyicileri görmeyiz. Konumuza odaklaşmayız. Bu kocaman okun üzerinde şöyle diyen bir yazı vardır. "Hah, vur onu, vur onu!". Tüm dünyanın bize baktığını ve bizi yargıladığını sanırız. Eğer psikolojik olarak oku tersine çevirip dinleyicilere doğrultabilirsek, üzerimizdeki baskıyı kaldırabiliriz. Çünkü okun bizi gösterdiğini ne kadar çok düşünürsek, baskı o kadar çok artar.

Bundan kurtulmak için basit teknikler vardır. Birisi soluk alıp vermeyi denetlemektir. Kaygı bir konuşma durumunda artarken, göğüs ve gırtlak kaslarınız gerilir ve soluk alışınız engellenir. Bu bir kısır döngüdür. Soluk almak için ağzınızı açtıkça, daha çok korkarsınız. Bu başınıza geldiğinde, tam kürsüye çıkmadan önce derin soluk alarak kendinizi sakinleştirin. Burnunuzdan derin bir soluk alın, ağzınızdan soluk verin. Derin olmayan bir soluk daha alın, soluk verin. Sonra konuşmaya başlayın.

MERHABA BARNEY!

Dinleyiciler önünde konuşma korkusu, sanırım uygarlığın ilk dönemlerine kadar uzanıyordur. Mağara adamları geceleyin kamp ateşinin etrafında otururlarken "Eee, bu gün ne yaptın?" diye sorarlardı. Karşılıklı konuştukları sürece herkes rahattı. Ama içlerinden biri, elindeki kemiğini taştan bardağına vurup "Barney ayağa kalk ve bugün ne yaptığını anlat" dediğinde, diğerleri susarlardı. Aynı postu giyinmiş ve kükreyen ateşin

ışığında, arkadaşlarının önünde ayağa kalkan Barney'di. Artık grubun bir parçası değildi. Sürüden ayrılmıştı ve farklı bir duyguya sahipti. Kaygılıydı çünkü şimdi diğerleri tarafından yargılanıyordu. Bu nedenle, kendimizi grubun bir parçası alarak hissettiğimiz oranda, rahat ve güvende olma duygumuzu, karşılıklı konuşmadaki kendimize güven duygusunu sürdürebiliriz. Bu daha önce ele aldığımız konuların özüne dayanır. İyi konuşma, gerçekten ayaktayken sohbet etmekten daha başka bir şey değildir.

MÜKEMMELLİK ENGELİ

Topluluk önünde konuşma durumunda başarısız olmanın bir yolu, mükemmel olmaya çalışmaktır. Mükemmelcilik başarısızlığın garantili yoludur, çünkü yaşamınızı karmaşık hale getirir ve çok aşırı gerilim yaratır.

"Nasıl konuşulacağı" ile ilgili birçok kitapta, bir konuşmayı mükemmel olarak yapabileceğiniz ve pratik yaparak asla hata yapmayacak şekilde becerikli olabileceğiniz önerilmektedir. Ama ben "hata yaparsanız sorun değil" diyorum. Bize danışanlara, bir konuşmayı bilgisayar etkinliği ya da mükemmellik etkinliği olarak değil, bir insan etkinliği olarak kabul etmelerini öneriyorum.

Kuşkusuz, gerçek bildiklerinizi doğrudan doğruya söylemelisiniz. Savruk olmamalısınız. Hazırlıksız olamazsınız. Ama, herşeyi mükemmel bir şekilde yapmadınız diye başarısız olduğunuza da inanmamalısınız. Ne yazık ki, birçok işadamı mükemmel olmak için eğitilmişlerdir ve topluluk önünde iyi konuşmamalarının nedeni de budur.

AŞIRI HIRS

Mükemmelcilik engelini çok sık olarak üst düzey yöneticiler arasında görüyorum. Bu kişiler hırslı insanlardır.

Onların başarılarında, hırsın yanı sıra mükemmel olma arzusu da büyük bir rol oynamıştır. Mükemmelcilik sendromu, özellikle, başarılı olmaları için kesinliğin mutlaka gerekli olduğu mühendislik, finans ya da bilim çevrelerinden olan kişiler için söz konusudur. Bu nedenle onlar iletişime de aynı standartları uygularlar. Sorun, onların, konuşurken, mükemmelcilik anlayışlarını, ciddi, sıkıcı, mekanik ve donuk olan aşırı denetimli sunumlarına da aktarmalarıdır.

İnsanları, sözel iletişimler sırasında mükemmel olma konusunda kaygılanmamaları gerektiğine ikna etmek güçtür. Kendileri için o kadar yüksek bir standart koymalarının bir nedeni, başkalarının boy hedefi olmaktan korkmalarıdır. Hatırlanacağı gibi, işadamlarının çoğu başarılarını özel mekanlarda elde etmişlerdir. Ama aynı şeyi topluluk içinde yapmamışlardır. Günümüzde iş yaşamındaki insanlar üzerinde, halk tarafından tanınmış olma konusunda çok daha fazla baskı vardır. Kitle iletişim araçları ve toplum, günümüzün yöneticilerinden daha fazla açıklık beklemektedirler. O nedenle, yöneticiler sanki incinmezmiş gibi görünmeye çabalamak için çok zaman harcarlar. Gerçekte ise, daha insan gibi, daha incinebilir görünselerdi ve mükemmel olmaya çalışmasalardı, iletişimde çok daha başarılı olurlardı. Teknik açıdan çok iyi konuşan, ancak dinleyicilerinin salondan esneyerek çıktığı, insanlar gördüm. Şahane bir sese sahip olmayan, hatta biraz dura dura konuşan insanlar da gördüm. Ama söylediklerinde kararlı oldukları ve ilginç oldukları için, dinleyiciler "Daha uzun süre dinleyebilirdim" diyerek mutlu bir şekilde dışarı çıkarlar. Seçim şansı verildiğinde, dinleyici daima, teknik olarak mükemmele yakın ama sıkıcı konuşmacı yerine, ilginç ama teknik açıdan mükemmel olmayan konuşmacıyı tercih eder.

İNCİNEBİLİRLİK

Tuhaftır ama güç, incinebilirlikten kaynaklanır. Bu, kişilerarası iletişimlerde olduğu gibi, topluluk önünde konuşma için de böyledir. İş yaşamında bize incinebilir olmamak öğretilir. İfadesiz bir yüzle içeri gireriz, belirli bir tarzda otururuz, yönetim bizdedir. Kelimenin katı askeri anlamıyla lider olmayı öğrenmişizdir. Ancak, farz edin ki, bir değişiklik olarak, belirli oranda kendi incinebilirliğinizi masanın üzerine koyuyorsunuz. Ortaya çıkmaktan, mahvolmaktan ya da size adilce davranılmayacağından korkmuyorsunuz. Tersine açık ve içten olmayı seçiyorsunuz. Açık oluşunuzdan ötürü, diğer oyuncular kendilerini daha rahat hissediyorlar. Bir örnek vereyim.

BİSİKLET YOLU

1980 yılında New York Kenti Belediye Başkanı Ed Koch, kentin finans krizinin ertesinde, "Pazar Haberleri" programlarından birine çıktı. Koch, Manhattan'da bisiklet yolları inşa etmek için üç yüz bin dolar harcamıştı. Yollar yapıldığında, arabalar bisiklet yollarından, bisikletlileri tehlikeye sokarak gidiyorlardı. Bu sırada bazı bisikletliler de yayalara çarpıyorlardı. Çünkü yayalar bisiklet yollarından ve o yolların nasıl işlediğinden habersizdiler. Bir kargaşa hüküm sürüyordu. Belediye Başkanı yeniden seçilmek niyetindeydi ve şimdi dörtbeş gazeteci, bu sohbet programında Koch'un etrafını çevirmişlerdi. Amaç, kent neredeyse tamamen parasızken, eldeki parayı bisiklet yolları için aptalca harcadığı için, Belediye Başkanının derisini yüzmekti. Tuzak kuruldu. Bir gazeteci, "Belediye Başkanı Koch, New York kentinin finansal güçlükleri ortadayken, bisiklet yollarına üç yüz bin dolar nasıl harcayabildiniz?" diyerek başı çekti. Kamera Koch'a yöneldi. Görüntü iyice yaklaştı. Herkes yarım saatlik bir felaket bekliyordu. Koch gülümsedi ve "Haklısınız, kötü bir düşünceydi" dedi ve devam etti, "İşe yarayacağını düşündüm. Ama olmadı.

Şimdiye dek yaptığım en kötü yanlışlardan biriydi" dedi ve durdu. Şimdi ne yapacağını kimse bilmiyordu. Programın devamında yirmi altı dakikaları daha vardı. Hepsi bisiklet yolları ile ilgili sorular hazırlamıştı ve sonraki kişi biraz sıkılarak sordu, "Ama Belediye Başkanı Koch, bunu nasıl yapabildiniz?". Belediye Başkanı, "Size söylediğim gibi aptalcaydı. Aptalca bir şey yaptım. İşe yaramadı" dedi ve gene sustu. Şimdi yirmi beş dakika kalmıştı ve ona sorulacak hiçbir soru yoktu. Çok akıllıcaydı.

Bazen içtenlik ve incinebilirlik en iyi yanıtlardır. O anda kendi kendime, "Bu adam, böyle davranarak, kahrolası birçok oyu alacak. Çünkü onu pataklamak istiyorlar ve o yanlış yaptığını zaten kabul etti." diye düşündüm. Koch yeniden seçilmek için hem Demokratların hem de Cumhuriyetçilerin onaylarını alarak yoluna devam etti.

ENERJİ

Biraz incinebilir olduğunu göstermenin yanı sıra, bir oranda enerji kullanımı da korkuyu yenmenize yardımcı olabilir. Eğer enerji yüklüyseniz ve kalbiniz biraz hızlı atıyorsa, bilincinizi yitirmezsiniz. El kol hareketleri enerjinizi yüksek tutmanıza yardımcı olur. Çünkü bedensel hareketler kaygıyı tüketir ve kanın beyne pompalanmasını sağlar. Danışanlarla çalışırken, onların, konuşurlarken biraz hareket etmelerini, doğal olarak el kol hareketleri yapmalarını sağlamaya çalışırım. Bu yalnızca korkuya karşı etkili olmakla kalmaz, onları daha dinamik olarak da gösterir. Mağara adamı dostumuz Barney'in yaptığı avı anlatırken, el kol hareketlerine başvurmadığını bir düşünün. Bu onun güzelim öyküsünü berbat ederdi. Ama üç parçalı giysisi içindeki çağdaş mağara adamı, enerji kullanmadan bir metinden okuduğu için, yeni işle ilgili bir "av" hakkındaki birçok heyecanlı raporu, sıkıcı bir kâğıt parçasına dönüştürmüştür.

SENİ DESTEKLİYORUZ

Dinleyiciler genel olarak konuşmacının başarılı olmasını isterler. Bunun nedeni kısmen, kendimizi, konuşmacının yerine koyabilmemizdir. Böylece sempati duyarız. Aynı zamanda sıkılmak da istemeyiz. O nedenle, dinleyicilerin çoğu, konuşmacının daha başarılı olmasına yardımcı olmak için, onu rahatlatmak isterler. Bir konuşmacının abuk sabuk konuşmaya başladığını, sesinin titrediğini ya da söyleyeceğini unuttuğunu ve paniğe kapıldığını izlemişizdir. Başının dertte olduğu bellidir ve siz yerde bir kapağın açılması ve onu çekip alması için dua edersiniz. Sonra bu ızdırabın tamamlanması için konuşmacının yirmi dakikası kaldığını fark edersiniz. Bu meydana geldiğinde, dinleyiciler kendilerini konuşmacıya yansıtmaya başlarlar. Sandalyelerinin kollarını kavrarlar, boğazlarını temizler, tavana bakarlar ve sandalyelerinde aşağı doğru kayarlar.

Diğer yandan, eğer konuşmacının başı dikse ve ne yaptığını gerçekten biliyorsa yerini dolduruyorsa, gevşemiş ve rahatsa, dinleyiciler gene yansıtma yaparlar ve konuşmadan zevk alırlar. Büyük oranda, bir konuşmacının ilk yapması gereken, dikkati kendinden uzaklaştırmak ve konusuyla ilgilenmektir. Bu dinleyicileri rahatlatır. Dinleyicilerin rahatlık düzeyi konuşmacıdan başlar.

HATA YAPARSANIZ

Hepimizin yaptığı gibi beceremezseniz, üzülmeyin. Bir keresinde Walter Cronkite'in kendisini dinledim. Konuşmasında birkaç satır atladı. Durdu, gülümsedi, kaldığı yerden güzelce devam etti. İyi bir gramere sahip olmanız önemli, ama her sözcüğü incelersek, bazı cümlelerin gramatik açıdan doğru, bazılarının yanlış olduğunu görürüz. Dinleyiciler ne demek istediğinizi anladıktan sonra, sorun değil. Bir adam size yaklaşıp "sökül" derse, cümlenin öznesini ve yüklemini aramazsınız. Cüzdanınızı ararsınız.

HOŞ YOLCULUK

Konuşmacının rahatlığı konusunda gördüğüm en çarpıcı örnek, valilik için yarışan arkadaşlarımdan birinin başına gelendir. Çok hoş, mizah duygusuna sahip, uyanık bir insandır. Seçim kampanyası geriden gidiyordu ve basın haklarında fazla haber yayınlamıyordu. Politika muhabirlerinin akşam yemeğinde konuşması gerekiyordu. Tüm dinleyiciler, sıkı, profesyonel muhabirlerden oluşmuştu. Kürsüye doğru yürürken, merdivenlerden çıkıyordu ki, sendeledi ve elleri üzerine kapaklandı. Hemen ayağa kalktı, üzerini silkeledi ve espri yaptı. "Bir gazetecinin beni dinlediğinden bu yana o kadar uzun süre geçti ki, biraz heyecanlıyım" dedi. Dinleyiciler kahkahayla güldüler ve alkışladılar.

Daha sonra bir gazete muhabirine, adayın konuşmasını nasıl bulduğunu sordum. Muhabir konuşmacının politikasından hoşlanmayan biriydi, "Birden ona kadar olan ölçekte, on aldı." Başka bir muhabire sordum. "Dokuz aldı" dedi.

Çok az insan, gerçekten, karşıt görüşe sahip dinleyicilerin önünde yüzüstü yere düşer. Bu adamın başına geldi. Ama o güvenli tutumu ve mizah duygusu ile olumlu görüşler uyandırarak konuşmasını bitirdi, çünkü dinleyicilerini rahatlatabilmişti.

Bir lider durumuna geldiğimizde en büyük iletişim güçlüklerinden bazıları ile karşılarışırız. Sonraki iki bölümde, liderlik iletişiminin önemli bir yönünü inceleyeceğiz: Kitle iletişim araçları ile uğraşmak.

14

BÜYÜKANNEME GÖRE BAŞARMAK

Büyükannem beni seven tatlı bir hanımdı, ama üniversitede radyo ve televizyon eğitimi aldıktan sonra, nasıl olup da onun televizyonunu onaramadığımı anlayamazdı. Sokağın aşağısındaki adam hiç üniversiteye gitmemişti, ama televizyonu tamir edip elli dolarını almıştı. Sanırım seksen yaşında ölene kadar, eğer onun televizyonunu onarmayı bir öğrenebilseydim, en sonunda başarılı olacağımı düşünüp durdu. Bir yapımcının ne iş yaptığını gerçekten hiç bilmiyordu ve sahici bir işim olup olmadığından kuşkulanıyordu. Çocukken çok hastalık geçirdim ve annemin ailemizi desteklemek için çalışması gerekmişti. O sıralar 1940 ve 50'lerdeki olağanüstü gerileme dönemleriydi. O nedenle uzun süre büyükannemle birlikte yaşadım. Her cumartesi sinemaya giderdik ve sanırım bu, benim gösteri işine ve sanata büyük ilgi duymama neden olmuştu.

Büyükannem az eğitim görmüş basit bir kadındı, ama güçlü bir değer duygusu vardı. Yüzyılın değişmesinden önce doğmuştu ve bilimde, teknolojide, ev içindeki konforda yaşamı boyunca birçok gelişmeler olmasına rağmen, yaşamındaki en büyük mucize televizyon olmuştu. Onca insanın o küçük kutuya nasıl sığabildiğini anlayamazdı. Lawrence Welk'i dinsel bir tutku ile seyrederdi ve gösterideki insanların tümünün ailelerini bilirdi. Ama televizyon teknolojisi kavramı ondan uzaktı. Yaşamının sonraki yıllarında yalnızdı ve düğmeye bastığında arkadaşları orada oldukça, televizyon teknolojisinin onun için bir önemi yoktu.

Bin dokuz yüz altmış dörtte, Barry Goldwater'ın başkan olmasına hoşgörüsüzce karşı olduğunu hatırlıyorum. Çünkü onun, televizyona karşı olduğunu duymuştu. Bunu asla anlamadım ama sonunda onu uzun boylu sorguladım. Barry'nin televizyona karşı olduğunu gazetede okuduğuna yemin etti. Sanırım, eğer başkan seçilirse, Barry Goldwater'ın, verandasına gelip, televizyonunu götüreceğini düşünüyordu. Daha sonra, Barry Godwater'ın TVA'ya -Tennessee Valley Authority'e (Tennesere Vadisi ile ilgili yetkiye)- karşı olduğunu söylediğini öğrendim. Büyükannem sondaki "A"yı duymamıştı ve ölene değin Goldwater'dan nefret etti.

MUCİZE

Bir zamanlar, televizyon mucizesini de anlatamayan bir televizyon satış yöneticisini tanıyordum. İnsanlar ona para kazanmak için ne yaptığını sorduklarında "havada uçan resimler satıyorum" demişti. Bu belki de duymuş olduğum en iyi tanımlamaydı. Gerçekten, televizyon bir mucize olduğu için, tüm mucizelerle karşılaştığımızda olduğu gibi davranırız; davranışlarımızı değiştiririz. Onunla ilgili gizemli bir şeyler olduğu için, ürkütücüdür.

Bundan dolayı, ortalıkta bir televizyon kamerası olduğunda, çoğu kez kendimiz gibi davranmayız. Bir televizyonu hâlâ onaramam, ama çoğu kez televizyonun insanlara çok yararı dokunduğunu düşünürüm ve cennette de televizyona sahip olmalarını umarım. Ayrıca Tanrıdan, hiç olmazsa bir televizyon tamircisinin cennete gidebilecek kadar iyi bir yaşam sürmüş olmasını ve onun, büyükannemin televizyonunu onarabilmesini dilerim.

SUÇSUZ OLDUĞU KANITLANINCAYA DEĞİN SUÇLU

Bugün insanlar bana, farklı bir tip televizyon onarımı için geliyorlar. Çoğu kez programların kendilerini ya da o programlarda görünen insanları "onarırım".

Tipik bir durum, bir şirketin, televizyon haber programında tanıtılmasını içerir. Şimdiye değin hiçbir haber programı, şirketlerin yaptığı iyi şeylerden söz ettikleri için bir basın ödülü kazanmamıştır. Bu nedenle böyle bir programa konu olmuş bir şirket bana geldiğinde bilirim ki, şirket hakkında söylenenler, gerçek ve histerik söylentiler arasında bir yerde bulunan iddialardır. Öyküdeki gazeteci, tarafsızlık ve eşit süre ilkesiyle, bir şirket sözcüsüne görüşme olanağı sundu. Görüşme iki saat sürecekti ve otuz saniye ya da daha az bir süreye kısaltılacaktı (görüşmeci, sözcüye bundan söz etmemişti). Ne yazık ki, günümüzün medya ortamında, olumsuz bir öyküden söz ederseniz, insanlar, bir suçunuz olması gerektiğini varsayıyorlar. Bu, birçok şirketin -üstelik iyi bir nedenle- korktukları bir durumdur.

Bu konuda en iyisini Mark Twain söylemişti: "Gerçek daha ayakkabılarını giyerken, yalan, dünyanın çevresinde yarı yola ulaşabilir."

SAVAŞA HAZIRLIK

Şirketin başkanı benim New York'daki stüdyomda oturuyor. Geraldo Rivera ya da onun yerel benzeri, yakınlaştıran objektifleri, parlayan ışıkları ve mikrofonları ile donatılmış gözüpek kamera ekibi ile yönetim kurulu salonuna dalarcasına girdiğinde, başkan nereden başlayacağını bana soruyor. Gazete muhabiri, kuşkusuz saat altı haberlerine yetişecek bir açıklama -tercihen bir suçluluk itirafı- elde etmek istiyor.

Gerçek şu ki, büroma gelen yönetici, bir iş liderinde bulunması gereken iletişim nitelikleri hakkında ipucu veriyor. Günümüzde yöneticilerin, basınla karşılaşmaya hazırlanmalarında yarar var. Özellikle bir kriz, şirketlerini ön sayfaya ya da akşam haberlerine çıkardığında bu daha da önem kazanıyor. Yıllar önce, Ralph Nader, aralarında Corvair de olmak üzere Amerikan arabalarına bir saldırı olan, "Her hızda güvensiz" adlı ilk kitabıyla ortaya çıktı. Nader'ın televizyona çıkmasını planladım. General Motor'dan birini Nader'ın iddialarını çürütmek üzere davet etmek hakça görünüyordu. Şirketi aradım ve yönetici pozisyonunda bir sözcü istedim. Halkla ilişkiler bölümünden birini bile göndermediler. Şirket böylece devekuşu gibi davranıp, Nader'ın hatta kitabın varlığını bile reddetdi.

Günümüzdeki şirketler, yayın organları kadar ihtiyatlı ve uyanık olabilirler. Ama birçok şirket, bir anlaşmazlık durumunda sessiz kalırlarsa, basın ve belki de halk tarafından suçlu sayılacaklarını anlıyorlar. Mobil Oil gibi bazı şirketler, kendilerine yöneltilen eleştirilerle aktif bir biçimde ilgilenmenin önemini erkenden kavradıysalar da, hâlâ iş alanında birçok insan, sonunda kendilerini savunmadan önce, haber programlarının yetkisiz mahkeme düzeyine ulaşmasını bekliyorlar.

GİZLENECEK YER YOK

Bugün ABD'de kitle iletişim araçlarından gizlenmek olanaksız. 1986'da 1.220 televizyon istasyonu, 9.871 radyo istasyonu, 482 gazete ve 11.328 dergi vardı. Bu sayılara kablolu yayınlar, ticaret ile ilgili programların toplamı dahil değil.

Bu haber ve bilgi toplama araçları günün her saatinde, doymak bilmez bir "haberler çukurunu", öykülerle ve haberlerle doldurma zorundadırlar. Nerede olursa olsun kimse,

eleştirmenin acımasız incelemesinden kendini koruyamaz. Söz konusu eleştirmen, haber yayma araçlarını, söylentileri ve iddiaları halka açıklamak ve bazen sansasyon haline getirmek için kullanır. İyi de olsa, kötü de olsa, haber yayma araçları avukatlara benzerler. Çoğu kez, gerçek olup olmadığına bakmadan, yeterince değerlendirmeden, hemen her vakayı ele alırlar. Bugünlerde, küçük izci kızlar, kapıdan kapıya dolaşıp bisküvi sattıkları için, "çocuk emeği istismar ediliyor" diye eliştiriler yükseliyor.

Eski Pop yıldızı Andy Warhol, bir zamanlar sanki tüm bu gelişmeleri önceden görmüştü. Gelecekte herkesin on beş dakika ünlü olacağını o söyledi. Çünkü, sonunda televizyonda her Amerikalı'yla bir görüşme yapılacaktı. Eğer akşam haberlerini seyrederseniz ya da bir gazeteye bakarsanız, Andy Warhol'un iddialı kehanetinin gerçekleşir gibi olduğu görünmektedir. Geçmişte, iş ortamındaki insanlara görüntülerinin, şirket içi ile sınırlanacağı konusunda güvence verilebiliyordu. Günümüzde, her yeri araştıran haber yayma araçları ile, orta düzeyde bir yöneticinin bile, sözlerinin en azından bir ticaret dergisinde yer alması olasılığı artmaktadır. En üst düzeydeki yöneticiler, kablolu televizyon haber programlarına ya da bir radyo programına çıkmaya neredeyse zorunludurlar. Çalıştığınız şirkette daha önemli pozisyonlara yükseldikçe, yaygın ya da yerel bir televizyonun haber programında bulunma ve sözlerinizin işle ilgili önemli haber yayınlarında yer alma ihtimali artar.

Eğer, televizyonda biriyle karşı karşıya gelirken görünmek düşüncesi sizi çok korkutuyorsa, yalnız değilsiniz. Size, bir radyo ya da televizyon programına nasıl çıkacağınız ya da yazılı bir görüşmeyi nasıl yapacağınız konusunda, yararlı öneriler verebilecek pek çok uygulama kitabı vardır. Burada yapmak istediğim, medyanın amaçlarına karşılık, görüşme yapılan kişinin amaçları konusunu ele almak ve yararlı ilkelerle

ilgili bazı örnekler vermek. Birkaç taktik önereceğim, ama, vurgu strateji üzerindedir.

MUHABİRİN İŞİ

Haber yayma araçları ile etkili olarak iletişimde bulunma stratejilerini tartışmaya başlamadan önce, söz konusu araçlarda çalışan insanlara bir göz atmalıyız ve muhabirlerin işlerinin neyle ilgili olduğunu anlamalıyız.

"Washington Post" gazetesinin Beyaz Saray Muhabiri, Lou Cannon, "Habercilik" adlı kitabında, "Birçok insanın gazeteci olduğunu, çünkü dünyada sosyal bir etki yaratmak peşinde olduklarını" yazıyor. Lou'ya göre "Gazetecinin, gizli bir çağrıya uyarak işlev gördüğü yönündeki görüşü, onun, sıradan Amerikalıların rahatsız edici buldukları görevini cansıkıcı bir dürüstlükle gizleyebilir. Görevle ilgili bu tutum bazen, bir gazetecinin herhangi bir anda, herhangi bir kişiye her istediğini sorabileceği şeklinde bir inanca ve duyarsızlığa yol açar."[15] Birçokları, gazete muhabirinin tam olarak böyle davranabilmesini gerçekten onaylarken, gazeteciler tarafından ortaya konan, ahlaksal yönden sorgulanmasa bile, estetik yönünden sorgulanabilecek örneklerle hepimiz karşılaşmışızdır.

Basına yönelik düşmanlık yeni bir şey değil. "Time" ve "Life" dergilerinin editörü Thomas Griffith tarafından yazılan, "Ne kadar gerçek" adlı kitapta, on dokuzuncu yüzyıl görgü kurallarına ilişkin bir kitaptan alıntı vardır. Alıntıda, soylu okuyucuya, bir gazetecinin, para kazanırken onaylanmayan bir yol seçtiği için, merdivenlerden aşağı yuvarlanmasını emretmenin uygun olmadığı anlatılmaktadır.[16]

Daha dengeli ve çağdaş bir görüşe göre, gazete muhabirleri de insandır ve o nedenle yanlılıkları vardır. Ancak çoğu iyi muhabir dürüst olarak çalışır. Neyin dürüst olduğu ile ilgili yorum ise bazen tartışma götürür. Birçok muhabir, sosyal

düzeni ve kurumları yıkmak ister gibi görünmektedirler. Kurulu düzene soru yöneltilmesini ya da meydan okunmasını isterler. O meydan okumaların ve soruların olumlu olduğunu düşünürüm ve muhabirlerin istedikleri her soruyu sorma haklarının olması gerektiğine inanırım. Eğer gerekli olmadığını ya da zorunlu olmadığını hissediyorlarsa, insanların belirli sorulara yanıt vermemeye hakları olduğuna da inanıyorum. İnsanların, yalnızca bir soruyu önemsemediklerinden ya da geri çevirdiklerinden ötürü suçlu görülmeme hakkına sahip olduklarına inanıyorum.

Her muhabirin gerçekte var olsun olmasın, bir skandal bulmak için işe koyulmasını öneren kuramı onaylamıyorum. Ama, her iki tarafa -görüşmeci ve kendisiyle görüşülen- sağlıklı bir şekilde kuşku ile yaklaşılması gerektiğine inanıyorum.

Eğer yönetici, basının kendine ait bir halkla ilişkiler bölümü olarak hizmet etmek üzere var olmadığını anlarsa ve basınla birlikte yaşamaya kendini hazırlarsa, o şirket şöyle bir politika oluşturmalı: Oldukça olağanüstü koşullar dışında, şirketin elemanları muhabirlerin kendileriyle görüşmesine olanak tanımalı. Diğer yanda, politikası basınla asla konuşmamak olan büyük bir "Fortune 500" şirketi biliyorum. Basın aradığında, bu şirket taşındıklarını söylüyor. Şirketin basın paranoyasının etkisiyle, basında şirkete kuşkuyla bakıyor ve ondan nefret ediyor. Bu, sonunda, şirket için, medya ile ilişkilerde bir felaketle sonuçlanacak. Bence, basına çok açık olan ve şamar oğlanı haline gelen şirketlerin varolduğu vakalar da vardır. Bir şirket, muhabirlerin amaçlarına saygı duymalı ve aynı zamanda kendi işine bakmalı. Eğer şirket elemanları, bir habere, şirket hissedarlarına zarar vermeyecek biçimde katkıda bulunabilirlerse, sorun yoktur.

İKİ GÖRÜŞ

Muhabirler bana, şirketler hakkında bazen sert davrandıklarını söylüyorlar. İş adamları da, basınla konuşmama nedenleri konusunda bana, gazetecilerin hep olumsuz haberler yazdıklarını ve hiçbir zaman olumlu şeyler yazmadıklarını söylüyorlar. Her iki görüşte de gerçeklik payı var. Şirketler forum ve perde arkası seminerlerinin sponsorluğunu daha çok üstlenmeli. Böylece, şirket ve basın birbirini tanıyabilir. Bu demek değil ki, basın asla olumsuz olmayacak. Ancak, basının iş dünyasını neyin yönettiğini öğrenmeye gereksimini var. Şirketin de basının amacının bilgi toplamak olduğunu ve basının, öğrendiğinde olumsuz haberleri bildirmeye hakkı olduğunu, anlaması gerekir. Bazen, basın bir öyküyü ya da bir tartışmanın nedenini desteklemek için bilgi arayışı içindedir. Bazen yalnızca özel bir konuda bilgi toplar, bazen de gelişigüzel "avlanır".

Muhabirin önde gelen sorumluluğu görevine karşıdır. Eğer başkan yardımcısının söylediklerinden olumsuz bir tarzda alıntı yaparsa ve bu o kişinin, meslek yaşamının sonu olursa, muhabiri de yakından ilgilendirir. Bu yüzden gözünü uyku tutmayabilir. Ama o gene de elindeki bilgiyi kullanır.

YALNIZCA ŞAKA

Bir yönetici, söyledikleri basın tarafından yazıldıktan sonra bize geldi ve şirketinin hissesi, ertesi gün üç puan düştü. Bir gazeteciye, kaydedilmediğini sandığı birşeyler söylemişti ve hepsi basında çıkmıştı. Bana danışanlara, "Kayıt edilmeyecek tek şey söylemediğiniz şeydir" derim. Kayıt edilmeyecek koşuluna uyan gazeteciler vardır; uymayan gazeteciler de vardır. Genel olarak, bu konu ile kumar oynamamak daha iyidir.

Sözünü ettiğim yönetici, büyük bir şirketin, araştırma ve üretime yönelik olarak çalışan bir yan kuruluşunun başkanlığına

yeni atanmıştı. Büyük bir gazetenin erkek muhabiriyle bir günlük çalışmayı kabul etti. Gazeteci, onun kişisel profilini yazacaktı. Birlikte laboratuvarları, üretim alanını ve kuruluşun bürolarını gezdiler. Dost gibi olup, birbirlerine rahat davranmaya başladılar. Yönetici iyi bir "eski dost" gibi idi. Nüktedan ve güzel bir kadından gözünü ayırmayan bir güneyliydi. Bir yerde, çok güzel, genç bir sekreterin yanından geçtiler. Yönetici, muhabirin böğrünü dürterek, göz kırptı ve "Aman tanrım, şu cennet güzeline bakar mısın?" dedi.

Muhabir gülümsedi ve hiçbir şey söylemedi. Günün sonunda, muhabir arabayla havaalanına gitmek üzere hazırlandı. Sıradan ayrılış konuşması sırasında, muhabir yöneticiye sordu. "Nasıl oluyor da Los Angeles'taki şirket merkezi ile buradaki fabrika arasında hâlâ her gün gidip geliyorsun?" Yönetici gene göz kırptı ve "Çünkü Los Angeles'ta gece hayatı daha iyi" diye yanıtladı. Laf olsun diye söylenmiş bir sözdü. Yönetici, görüşmenin sona erdiğini ve yalnızca bir arkadaşla konuştuğunu düşünmüştü.

Yöntecinin profili gazetede basıldığında, onu akıllı ve sıkı olmakla övüyordu. Ama aynı zamanda, onun kabalığını, cinsiyetçiliğini ve diğer olumsuz eğilimlerini ima ediyordu. Yazı, bölgedeki gece yaşamı ile ilgili çamur atan sözlerden bir alıntı ile sona eriyordu.

Tüm bunlar yalnızca hisse senedi sahiplerini etkilemekle kalmadı, yönetici, şirketi içerisinde hem yüzüne karşı, hem arkasından azarlandı. Bunun üzerine kızgınlıkla muhabiri aradı, "Beni aldattın" diye bağırdı. Muhabir sakince yanıtladı, "Jockey şortunu giyip, benimle çatışmaya girmeden önce seni gizlediğimi bir düşün. O cennet güzeli hakkında söylediklerinden alıntı yapabilirdim. Ama yapmadım."

Muhabir telefonu kapattı. İki gün sonra, yönetici, ilk oturum için büromuzdaydı. "O piç kurusu, beni av köpeği gibi ağaca sığınmaya mecbur etti" diye yakındı.

KAYDA AÇIK YA DA KAPALI

Neler kaydedilir? Neler kaydedilmez. Sorun, bu konu da hiç kural bulunmayışıdır. Sizin iyiliğiniz için şu durumları birbirinden ayırdeden birçok iyi muhabir vardır. (1) Yalnızca isminizle kullanacakları malzeme; (2) belirli bir atıfta bulunmaksızın, zemin bilgisi olarak ele alacakları malzeme; (3) konuları daha iyi anlamalarını sağlaması için kullanacakları malzeme. Ne yazık ki, birçok muhabir için, bu kategoriler arasında ayırım yapmak ve gizlilik anlaşmasını hatırlamak (ya da ona uymak) kuşkulu hale gelebilir. Özellikle de "taze" ya da "atlatma" haberse ve muhabir ezici bir zaman stresi altındaysa..

Malzeme ilginçse, en iyisi kayıt etmek ya da muhabirin ilgisini uyarmamaktır. Birçok genç gazeteci, neyin kayıt edilmeyeceğine, kendileri tek başına karar verdikleri zaman halkın yararına en iyi biçimde hizmet edildiğine inanırlar. Birçok, ama birçok kişi, bu yeni kuram tarafından korunmasız halde yakalanmaktadırlar. Başkan Reagan'ın, "Rusları beş dakikaya kadar bombalamaya başlıyoruz" sözü, bir kayıt mühendisi, kendisinden bir şeyler söylemesini istediğinde, bir şaka olarak söylenmişti. Mühendis, haftalık radyo konuşmasından önce başkan Reagan'ın ses düzeyini denetlemek istemişti. Gazetecilerle anlaşma üzerine, rutin denemeler sırasında söylenen herhangi bir şey kayıt dışıdır. Gerçekten yüzyıllarca başkanlar, gazetecilerle, kayıt edilmeyen anlarda, bu tip karşılıklı konuşmalar sırasında şaka yaptılar. Özellikle Başkan Roosevelt ve Kennedy'nin basınla kayıt dışı konuşma konusunda centilmenlik anlaşmaları vardı. Ama bazı haber organizasyonları anlaşmayı bozdular ve Reagan'ın "bombalama" ile ilgili sözlerini gösterişli biçimde aktardılar. Eğer Reagan, kayıt dışı anlaşmasına uyulmayacağını kavrasaydı, o şakayı yapar

mıydı dersiniz? Daha az tehlikeli sözler bile problemlere yol açabilir. Öyleyse, eğer nükteli biriyseniz, onları çevredeki medyadan saklamanız en iyisidir. Reagan, bir profesyoneldir. Onun, bu sorunu daha iyi bilmesi gerekirdi.

BAŞKA İNSANLARI SATMA

Gazete muhabiri olan, yakın bir arkadaşım, bir editörün konferansındayken geçirdiği yaşantıyı bana anlattı. Sinirli bir şef editör kürsüsünden öne doğru eğilerek, genç muhabirlere bakmış ve kaba bir şekilde şöyle demiş: "Bir çoğunuz niçin boşanacak ve alkolik olacaksınız biliyor musunuz? Çünkü şu anda insanları satma işinde çalışıyorsunuz. İşiniz, haber kaynaklarınıza yaklaşmak, onlardan elinizden geldiğince çok şey çıkarmak ve sonra onları gazetede basmak. Üstelik o insanları dert edinmemeniz gerekiyor. İnsanların çıkarlarını savunduğunuzu söylersiniz. Oysa işiniz, size güvenip, nesi var nesi yoksa ortaya döken adamı sırtından hançerlemektir. Eğer buna katlanamayacaksanız, bu işi şimdiden bırakın!"

Bu, moral bozucu ve alaycı bir adamın görüşü. Ama aynı görüşü paylaşan başka insanlar da vardır. Adamın söylediğinin özü çoğunlukla doğrudur. Bu gibi sözler, birçok insanın, medyada orman yasalarının geçerli olduğuna inanmalarına neden oluyor.

NE YALAN SÖYLE, NE DE ÖZÜR DİLE

Herhangi bir başarılı gazete muhabirinin işinin, hiç değilse bir parçası, insanların açıkça ve serbestçe konuşmalarını sağlamaktır. Kullandığı yöntemler ona özgüdür. Bir muhabir, konuşmanızı sağlamak için, rahatsız edebilir, yaltaklanabilir, gözdağı verebilir, yüzünüze gülerek kandırabilir, espri yapabilir, yalvarabilir ve pek çok başka teknikleri kullanabilir. Bu, basınla konuşmamanız gerekir anlamına gelmez. Her zaman ne olup bittiğinin farkında olmalısınız anlamına gelir. Unutmamanız

gereken en önemli şey, muhabirlerin söylediklerinizi gazetede basmak konusunda kesinlikle zorunlu olmamalarıdır, ama eğer isterlerse basabilirler de. Siz de onlara, kendinize ya da şirketinize zarar verecek bir şeyi kesinlikle söylemek zorunda değilsiniz. Ne söylemek istediğinizden emin oluncaya ve gerekli bilgilere sahip oluncaya değin, sizinle ve/ya da şirketinizle ilgili bir haber hazırlamakta olduğunu ve eğer onunla konuşursanız sizin için daha iyi olacağını söyleyen herhangi bir muhabirden kendinizi sakının. İlk olarak o üstü kapalı bir tehdittir. İkincisi, onun bu sözlerinin en iyi yorumu yalnızca sizin işbirliğiniz olmaksızın, öyküyü hazırlaması için yeterli bilgiye sahip olmadığıdır. Üçüncüsü, bir cadı avı peşinde olabileceğidir. Dördüncü olarak, zarar verebilecek bilgilere sahip olabilir ve kendinizi suçlamanızı isteyebilir. Eğer muhabir, başlangıçta dürüst olmamaya niyetli görünüyorsa, daha sonra da dürüst davranmayacaktır. Şirket, mantıklı görüşme isteklerini, basın tarafından istenen mantıklı bilgileri vermeyi geri çevirirse ve saklanacak birşey yokken, bazı bilgilere ulaşmayı engellerse, işler kötü gidebilir.

Basın, şimdi söylemek zorunda olduğum şeyleri duymaktan hoşlanmayacaktır. Basınla konuşmak istemediği ve konuyu şirketin halkla ilişkiler bölümüne devrettiği için işten çıkarılan birine hiç rastlamadım. Ama yetkisi olmadığı konularda basına bilgi verdiği için işten atılan insanlar tanıdım. Eğer elinizden geliyorsa, öyküsünü hazırlaması için muhabirlere gereksinim duydukları herşeyi verin. Öyle değilse, birisi o anda sizi sıkıştırıyor diye meslek yaşamınızı tehlikeye atmayın. Konuşursanız, asla yalan söylemeyin. Konuşmazsanız, asla özür dilemeyin. Tanıdığım iyi muhabirlerin çoğu, şöyle derseniz size saygı duyarlar: "Bak, sana daha birçok şey söylemek isterdim. Ama benim için güç ve bu konuda konuşmaya yetkili değilim. Konuyu basitleştirici yanıtlar vererek gerçek olmayan bir izlenim yaratmak istemem ve bu kez, bu konu ile

ilgili konuşmak istememeyi tercih etmemi anlayacağınızı umuyorum." Muhabir birşeyleri doğrulatmak için ya da sizi gelecekte bir kaynak olarak kullanmak için, daha sonra tekrar gelmek isteyebilir. Bu nedenle tüm iletişimi o noktada kesmesi olası değildir. Eğer öyle yaparsa, ne kaybederseniz ki?

Bir muhabirin süresi dolduğu için siz asla kendinizi paralamayın. Bu onun problemidir, sizin değil. Bilgileriniz tam değilse, söylemek istedikleriniz üzerinde düşünmeniz için zamanınız olmadıysa, onun yapay "son tarihi"ne mahkum olmayın. "Acil" ya da "önemli" sözcükleri, bir muhabirin kendi yaşamında varolan bir durumu tanımlarken başvurduğu sözcüklerdir. İnsanlarda, durumun tamamen acil olduğuna inanma ve muhabirin işini yetiştirmesine yardım etmeye çalışma tuzağına düşme eğilimi vardır. Mümkün olduğunda, gazete muhabirine gerçek bilgiler vermeye çalışma konusunda bir zorunluluğunuz vardır. Gerçekten de, bir süre sonra, eğer tutarlı davranırsanız, muhabir sizi güvenilir bir kaynak olarak görecektir ve ona, bilgi niteliğinde bir şeyler vermediğinizde, bunun kişisel bir kırgınlık olmadığını anlayacaktır. Temel nokta, sizin de onun da, görevlerinizin gereklerini yerine getirmeye çalışıyor olmanızdır. Aynı işi yapmıyorsunuz. İşlerinizi birbirine karıştırmayın. Gazate muhabirlerine toplu olarak düşmanlık duymak için kesinlikle bir neden yok. Halk tarafından tanınmak için basını kullanmaya kalkışmayın. Bu her zaman geri teper. Yaşamla ilgili eski bir deyim şöyle der: "Ne istediğine dikkat et. Çünkü onu elde etmekten sen sorumlusun." Ben bu konuda şöyle derdim: "Ne söylediğine dikkat et, gazetede basılabilir."

15

MEDYA TAKTİKLERİ SAVUNMA YAPARAK PUAN KAZANMA

Basketbol ve futbol antrenörlerinin bir deyimi vardır. "Savunma yaparak puan kazanamazsınız. Topu kapmaya bakın."

Medya ile ilişkilerinizde hata yapmayın. Bu ilişkilerde hep savunmadasınız. Ama eğer, doğru olanı yaparsanız, bazen puan kazanabilirsiniz.

İlkönce şunun farkına varmalısınız. Sizinle görüşme yapmakla medyanın kaybedeceği birşey yok. Oysa siz ya da temsil ettikleriniz kayba uğrayabilir.

Öyleyse, haber yayma ortamı ile baş etmek için kendinizi nasıl hazırlayabilirsiniz? Gazete muhabirlerini yönlendirmek için hangi strateji ve teknikler kullanılabilir? Bize danışanlara önerdiğimiz bilgilerin önemli kısımlarını özetleyeyim. Herşeyden önce, tanımadığınız bir muhabirden gelen telefona yanıt vermemeniz gerekir. Sekreteriniz aracılığı ile ya da doğrudan doğruya, kendisini daha sonra arayacağınızı bildirin. Çünkü, muhabirin kim olduğunu, ne isteyebileceğini ve niçin isteyebileceğini, öğrenmek için zamana gereksiniminiz var. Düşünmeniz ve kendinizi toparlamanız gerekir. Muhabirin niyeti gerçekten anlaşılmadan, onunla aceleyle karşılaşılırsa, hatalar yapılır. Muhabirin size söyledikleri tümüyle doğru da olabilir, yanlış da. Gerçekten yalan söyleyen az sayıda muhabirle karşılaştım. Ama asıl niyeti görünenden başka olan birçok muhabir tanıdım.

CBS Şirketinin başkanı ve baş yöneticisi Taurence A. Tisch bile, 20 Mart 1987'de "The Wall Street Journal" dergisindeki demecinde, bütçesi ve işten eleman çıkarması ile ilgili olarak, basının yayınladığı olumsuz haberlerin, şirketinin imajını bozduğunu kabul etmişti. Tisch, teybe kayıt edilen bir görüşmede "Basına güvenimi bir ölçüde yitirdiğimi söylemeliyim. İnsanlarla telefonda konuşurken olduğum kadar rahat değilim" demişti.

Bir yönetici, çalıştığı şirketi güç duruma düşürdükten sonra bana gönderildi. "New York Times"dan geldiğini söyleyen bir muhabir, kendisiyle gizli bir görüşme yapmıştı. Yönetici safça, muhabirin meşru olduğunu varsaymış ve telefonla arayan kişinin güvenirliğini doğrulamadan, görüşmeyi kabul etmişti. Muhabir, aslında, paralı telefon hattından arayan, serbest çalışan biriydi. Yöneticinin söylediklerini yanlış olarak aktaran ve şirkete zarar veren makale, sonunda bir yeraltı skandal gazetesinde basılmıştı. Daha sonra, yazının bazı bölümleri, kuruluş yayınlarında yer almıştı.

Muhabirin kimliğini ve niyetini araştırdığınızda, çoğu kez kötü bir amacı olmadığını anlarsınız. Yalnızca bilgi edinmek istiyordur. Kendisinden bir haber hazırlaması istenmiştir. İşbirliğine girer ve alıntı yapılacak ölçüde yeterince ilginç bilgileri, muhabire verirseniz, haber ile ilgili, hiç değilse sizin görüşünüz de duyulabilir. Haber, ideal olarak istediğiniz zemin bilgisi ve açıklama ile basılmayabilir. Ama bu hali, sizin tepkinizi hiç yansıtmayan halinden, daha iyidir.

Basınla görüşmeye, asla hazırlanmadan gitmeyin. İşi hiç şansa bırakmayın. Görüşme konusunu, önceden, bir halkla ilişkiler uzmanı, bir medya danışmanı ya da diğer güvenilir bir danışmanla tartışın. Yapabilirseniz, muhabirin görüş açısını anlamak için, önceki haber parçalarını ya da program bandlarını gözden geçirin. Olası sorunları belirleyin ve yanıtlarınızı hazırlayın. Rolleri değiştirin: Eğer aynı haber için siz

muhabir ya da dinleyici olsaydınız, hangi soru ya da konulara değinilmesini isterdiniz? (Kendinize karşı objektif ve acımasız olun). Şunları düşünün: Dinleyicilerim kimler? Söylediklerimin sonucunda, dinleyicilerimin neyi hatırlamalarını ya da ne yapmalarını istiyorum? Benimle niçin görüşülüyor ve dinleyicilerimin beni niçin dinlemeleri gerekiyor? Dinleyicilerin ilgilerini belirleyin ve halkın görüş açısının, şirketin görüş açısından farklı olabileceğini unutmayın. "Söyleyeceklerimi nasıl organize edeyim ve ifade edeyim?" diye düşünün.

Baştan aşağı tüm detayları düşünün ve yeterince zaman ayırın. Eksiksiz bir ön hazırlığın ve provanın yerini hiçbir şey tutamaz.

Görüşmede tartışmak istediğiniz üç temel noktayı gündeminize alın ve muhabirle konuşmanız sırasında, bir yerde, o noktalar üzerinde durmayı planlayın. Görüşme yapılan kişilerin en yaygın hatası, gündeme getirmek istedikleri noktaları başlatmak için muhabirin soru sormasını beklemeleridir. Oysa muhabir o konularda hiç soru sormayabilir. Jon, bir keresinde, yeni bir cilt ürününü tartışmak için medya ile görüşmeye hazırlanan bir dermatologu çalıştırıyordu. Deneme görüşmelerinden birinde, Jon onu, güneşe aşırı oranda maruz kalmanın cilde nasıl zarar verebileceği hakkında beş dakika konuşması için yönlendirdi. Dermatolog, güneş ve cilt sorunları ile ilgili olmasına rağmen yeni ürünün adından, bir kez olsun söz etmedi ve süresi birdenbire bitiverdi. Bir muhabirle görüştüğünüzde yalnızca onun sorunlarına yanıt vermekle kalmayın. Zaman zaman denetimi, yeterince ve kibarca elinize alın ve değinmek istediğiniz konulardan söz edin.

GÜNDEMİ KİM BELİRLER

Aracın mesajı belirlediğini hatırlayın. Basılacak görüşmeler, açıklama yapmanıza süre tanır. Ama radyo ve televizyon görüşmelerinin ana başlık yapılabilecek yanıtlara, birkaç kısa, canlı cümle ile ifade edilen, mermi gibi etkili özet yanıtlara gereksinimi vardır. Bir kişiden alınan, ortalama bir radyo ya da televizyon haberi, on beş ya da yirmi saniyelik bir süreye kısaltılır. Bu süre, o paragrafı yüksek sesle okumak için gerekli olan süredir.

Medya ile yapılan görüşme bir alışveriştir. Asla çakışmayan, birbirine hep paralel giden iki hat değildir.

Muhabirin gündemi *(çok sayıda soru)*		Sizin gündeminiz *(görüş açınız)*

Muhabirler ve görüştükleri kişiler, eğer her iki taraf da yalnızca kendi gündemlerinden söz etmeye çalışır ve karşı tarafın görüşlerinin dile gelmesine izin vermezlerse, garip bir duruma düşerler.

Kendinize şu soruyu sorun: Kendi gündemimle, muhabirin gündemi arasında nasıl bir köprü kurabilirim? Bunu, eğer sizin gündeminiz, ilginç ve haber değeri olan gerçekler, şekiller ve örnekler tarafından desteklenirse, başarabilirsiniz. Muhabirin sorularına yanıt verin, ama herşeyi ele vermeyin. Gizli bilgileri açıklamak zorunda değilsiniz. Bununla birlikte, bir soruyu "yorum yok" diyerek geri çevirmeyin. Eğer bilgi vermemek zorundaysanız, kibar bir biçimde, o bilgilerin özel olduğunu söyleyin. Sonra nedenini açıklayın (örneğin, "rakiplerimiz öğrenmek için can attıkları için, daha ayrıntılı bilgi veremeyeceğim"). Eğer uygunsa, daha sonraki aşamada alternatif bilgi verin. Herşeyin ötesinde, tutumunuzla, zorluk çıkarmak istediğiniz gibi bir izlenim yaratmayın.

Yardımcım Jan Krausher'ın, insan kaynakları danışmanı olan bir arkadaştan, Don Teff'den öğrendiği bir formül: S=Y+1'dir. Size bir soru (S) sorulduğunda, kısa ve doğrudan bir yanıt (Y) verin. Sonra, eğer yardımcı olacaksa, tercihen kendi gündeminizden bir ya da birkaç nokta (+1) ekleyin.

Örneğin bana danışanlardan bir kongre üyesine, bir muhabir, şu soruyu sordu: "O yasayı önermemeniz için büyük kimya şirketleri tarafından size baskı yapıldı. Öyle değil mi?". Kongre üyesi yanıtladı: "Konuya ilgi duyan herkesle; çevreciler, tüketici grupları ve şirketler dahil olmak üzere karşılaştım". Sonra yanıtına (+1)'i ekledi. "O tartışmalara dayanarak, kongrenin bir yasa çıkarması yerine, endüstrinin yeni standartlar belirlemesi konusunda herkes görüşbirliğine vardı."

Muhabirlerin herşeyden önce, onlara vermeyi düşündüğümüz haber olmasa bile, bir haberin peşinde olduklarını kabul edin. Bir muhabire düşmanca davranmayın ya da onu küçük görmeyin. Bir haber sizi üzdü diye reklam vermemekle tehdit etmeyin. Bazen bir haberin yol açabileceği sorunları önleyebilirsiniz. Bunun için, şirket hakkındaki bilgilerin ve sizin söylediklerinizin doğruluğunu garanti etmek için, haberi basılmadan önce gözden geçirip geçiremeyeceğinizi muhabire sorabilirsiniz. Bazı muhabirler, yazdıklarına bir göz atmanıza izin verirler ama eğer yazı tarzında değişiklik isterseniz kızgınlık duyarlar. Böyle bir davranış, muhabirin gururuna ve benlik duygusuna dokunur. Bir haberi önceden gözden geçirmeyi rica edebilirsiniz, ama eğer muhabir isteğinizi geri çevirirse, üstelememeniz daha iyi olabilir. Burada iki ilke söz konusudur: (1) İstemezseniz, elde edemezsiniz, ama (2) istedikten sonra, ne oranda ileriye gidebileceğiniz konusunda duyarlı olmalısınız.

Düşmanlık, basınla ilişkilerde hiç yarar sağlamayan bir stratejidir. Son söz onlarındır. Ama basına karşı dostça davranmanız da sizden iyi söz etmelerini garantilemez. İyi davranarak puan kaybetmemiş olursunuz. Ancak, bir muhabirle dostça ilişki kurmanız, muhabiri "dostunuz" yapmaz.

Radyo ve televizyonda kararlı havanız (stil/konuşma tarzı) içeriğiniz (öz/sözcükler) kadar önemlidir. Dostça davranın. Kısa konuşun, doğrudan konuşun ve olumlu olun.

Sizinle, daha çok teknikle ilgili dergiler için görüşme yapılmadıkça, özel bir dil kullanmaktan kaçının. Açık konuşun. Sıradan kişinin sizi anlayabileceği örnekler ve şekiller kullanın. Meslekle ilgili değil günlük terimler kullanın.

AÇIK KONUŞMA

Günümüzde iş konusunda yazılar yazan Bill Hanter, iş ortamında kullanılan fazlasıyla iki yüzlü konuşma ve iyiye yorarak anlatma (hüsnü-tabir) örneklerini biraraya topladı. Bunlar gerçek örneklerdir: Bir şirket, yıllık raporunda, "net kazanç geliri eksikliği" ifadesini kullanarak "kayıp" sözcüğünden kaçınmıştı. Kâğıt üreten bir şirketin, ürününü ağaçlardan sağladığını düşünürsünüz. Ama kullandıkları terim "yeniden ağaçlandırma birimi"dir. Bazı bankalardaki paralar yeniden ağaçlandırma birimlerinde artmadığında, bundan, "çalışmayan krediler" olarak söz edilir. Onlar geri ödenmeyen türde krediler değil midir? Günümüzde bir işten atılmazsınız. "Dışarı konursunuz." Kaynaklar, şirketlerden çalınmaz. Onlar "Yanlış tahsis edilirler." Yalanlar bile "yanlış bilgi" oldu. "Özel dil" (jargon) kullanma konusunda öneri mi istiyorsunuz? Özel dil kullanımını azaltın. Ona yatırım yapmayın. Onu kapı dışarı edin.

ARA VE YOK ET GÖREVİ

Aynı zamanda, her zaman sakin kalmayı unutmayın. Bir muhabir, öfkelenip kendinizi yitireceğinizi ve duyarlı bilgi sızdıracağınızı ya da aykırı bir şeyleri ağzınızdan kaçıracağınızı umarak sizi kıstırabilir. Canlı bilgileri ortaya çıkarmak amacına yönelik muhabirlik teknikleri, sizi kızdırmayı, aynı soruyu size defalarca sormayı içerir. Bu stratejileri kişiliğinize yönelik olarak almayın! (Bu muhabirin görevidir.) Bazen, ara ve yok et görevine çıkmış gibi görünen bir muhabire rastlayabilirsiniz. Görüşme bir kez başladıktan sonra, koltuk kemerlerinizi bağlamanın dışında yapabileceğiniz çok az şey vardır. Sakin olun, gülümseyin ve çok kısa yanıtlar verin.

Özellikle televizyondayken dinleyicilerin sempatisinin hangi tarafa olduğunun hep farkına varmaya çalışın. Eğer bir muhabir size kaba davranırsa, evlerindeki izleyiciler sizi desteklemeye başlayabilirler. Sizin seçmenleriniz, izleyicilerdir; muhabir değil. Muhabirler, halka hizmet ettiklerini düşünürler. Bu nedenle, tarz ve davranışlarındaki herşeyin dürüstçe olduğuna inanırlar. Görüşmeye farklı bir dürüstlük standardı getirmeyi unutmayın. Dinleyiciler de tamamen farklı üçüncü bir dürüstlük standardına sahip olabilirler. Gerçekten, dinleyicilerin neyin dürüst olduğu ile ilgili oldukça iyi bir düşünceleri vardır. Duygularınızı düşmanlık yönünde kızıştırmazsanız, basınla yaptığınız bir görüşmede, dinleyiciler çoğunlukla sizin yanınızda yer alırlar. Örneğin ABC televizyonundan Sam Donaldson'ı ele alın. Yaygın televizyon ağından başka kimselere yanıt vermez. Biraz düşmanca davranmakla kaybedeceği hiçbir şey yoktur. Rahatsız edici davranışı ile sizi çileden çıkma noktasına doğru sürükler. Öfkenizin patlamasına uğraşır ve aşırı şeyler söyleyerek istediği noktaya ulaşır. Muhabirin ses tonunda, şiddetinde ve soru sorma ritminde bir canlanma fark ettiğinizde, tepkiniz genellikle dostça, daha sessiz ve yavaşça davranmak olmalıdır. Bu dinleyicilere, mantıklı olan tarafın siz olduğunu, muhabirin yalnızca sizi kışkırtmaya çalıştığını gösterir. Ters orantılar yasasını çalışın. Muhabir daha çok ateşlendikçe, siz daha serinkanlı olmalısınız.

Donaldson, başkan Reagan'ın peşinden ayrılmazken, sıkı muhabirlere canlı bir örnek olmuştur. Başkan, bir keresinde, Nisan 1986'da, Beyaz Saray muhabirleri birliğinin yıllık yemeğinde konuşurken, o her zamanki şakacı tavrıyla, Donaldson'a karşı durumunu eşitleme fırsatını elde etmiş ve şöyle demişti: "Basınla yaptığım son konferansta, benim dikkatimi çekmek için kırmızı bir elbise giyme kurnazlığı bence biraz aşırıydı. İyi bir denemeydi Sam." Basın üyeleri kahkahaya boğuldular.

CBS baş spikeri Dan Rather, medya ve görüşme yapanlar arasındaki uygun ilişkileri tanımlarken bir benzetmeye başvuruyor. Ona göre, muhabirlerin dostça davranan ev köpekleri gibi davranmaları beklenmemeli. Haber kaynakları için yerde yuvarlanmak, kaynağın sağladığı bilgileri sorgulamadan olduğu gibi kabul etmek, muhabirliğe sığmaz. Rather, muhabirlerin öldürme içgüdüsüne sahip katil köpekler gibi de davranmamaları gerektiğini söyler. Muhabirler, haber elde etmek için, izledikleri insanların gırtlaklarına ayırım yapmadan saldırmazlar ve görüşme yaptıkları kişileri, profesyonel ve kişisel olarak yok etmeye çalışmazlar. Rather'e göre muhabirin ideal rolü tetikte; uyanık, başkalarının haklarına el uzatanların kokusunu alan ve halkın çıkarını koruyan bekçi köpeği rolüdür.

İlke olarak Rather ile aynı görüşteyim. Bununla beraber, bir kişinin bekçi köpekliğinin (tetikte oluşunun), diğer bir kişinin saldırı köpekliğini (saldırmasını) uyaracağını kaydetmekte yarar var.

Basına zorluk çıkaran yönetici ve şirketleri daha önce tartışmıştım. Ama muhabirlerin görüşme yaptıkları kişileri, zıtlaşmanın yol açtığı karşı karşıya gelmeden dolayı, hırpalamaları da aynı oranda yıkıcı olabilir. Birçok medya görüşmesi boğa güreşini andırır. Matador (muhabir) güreş alanını denetlemeye çalışır ve bitirici silahları (röportajı halka açıkladığında) elinde bulundurduğu açıktır. Buna karşın, boğa (siz) için ara sıra kazanmak, hiç olmazsa öldürülmemek mümkündür.

ALTIN KURALLAR

Bunun en çarpıcı örneklerinden biri 1982'de yaşandı. "Altmış Dakika" programından Mike Wallace, Golden'daki Adolph Coors Şirketinin sahipleri olan Joe ve Bill Coors'u bir görüşme yapmak için çağırmıştı. Coors, sendika iflası ve ayırımcı uygulamalardan ötürü suçlanmaktaydı. Başlangıçta Joe ve Bill

Coors görüşmeye katılmaya isteksizdiler. Ama, kendi halkla ilişkiler uzmanlarıyla konuştuktan sonra, kapıları açmaya ve "Altmış Dakika" programını içeri almaya karar verdiler. Gerçeklerin, kendilerinden yana olduğunu hissettiler ve o gerçeklerin Amerikan halkına bildirilmesine bir olanak vermek istediler. Özünde, bu bölümde, üzerinde durduğumuz Wallace'in gerçek görüşmede sorabileceği en olası soruları içeren prova da dahil olmak üzere herşeyi yaptılar.

Oturum gerçekten başladığında, Coors kardeşler sakin, rahat ve hazırlıklıydılar. Yalnızca Mike Wallace'ın sorularına yanıt vermekle kalmadılar, görüşmede, kendilerinin birkaç olumlu görüşlerini de dile getirdiler. Sonunda yayınlanan "Altmış Dakika" programı, Coor kardeşler için, büyük bir halkla ilişkiler desteğine dönüştü. O kadar çok beğenildi ki, Coors, "Altmış Dakika" programının o bölümünün, ticari olmayan haklarını, kırk bin dolara satın aldı ve yüzden fazla kopyasını çıkararak tüm Amerika'daki Coors dağıtımcılarına ve yerel servis kulüplerine gönderdi. Eğer Coors'un eli güçlü olmasaydı, bu asla gerçekleşemezdi. Ama burada önemli olan, şirket sahiplerinin olayı ciddiye almaları, yapılması gerekeni yapmaları ve gerçek görüşmeye "Altmış Dakika" ekibinden daha iyi hazırlanmalarıydı.

YENİDEN POZİSYON ALMA

Birçok görüşmede, muhabirler, bir soruda özel anlamı yüklü sözcükler kullanırlar. Bu sözcükleri, yanıtınızda tekrarlayarak meşrulaştırmayın. Dili ya da konuları, gerçeğe ilişkin terimlere yeniden dönüştürün. Böylece sorunun olumsuz yönünü düzeltirsiniz.

Örneğin, eğer bir muhabir sizi, "çürümüş, tepkisiz, kötü niyetli, halkın refahına zararlı" olarak niteliyorsa, "Biz çürümüş, tepkisiz, kötü niyetli ve halkın refahına zararlı değiliz" demememiz gerekir. O durumda tek yaptığınız suçlamaları

tekrarlamaktır. Bu ise, sizi töhmet altına sokan sözcükleri pekiştirir ve halkın o sözcükleri daha da çok hatırlamasına yardımcı olur. Şöyle demeniz daha uygun olabilir: "Bizi eleştirenlere... (sonra yapmış olduğunuz olumlu davranışları anlatırsınız) yaparak karşılık vermiş olduk."

Ne zaman öylesine özel anlam yüklü bir soru sorulsa, gülümseyip, sorunun özel anlam yüklü olduğunu "Evet bu konuda bize karşı güçlü bir görüşünüz olduğu görünüyor. Size gerçekleri söylememe izin verin..." diyerek vurgulayın. Sonra da kendi görüşünüzü açıklayın.

Hem politika hem de iş alanından danışanlarımıza önerimiz, bir muhabir tarafından sorulabilecek en rahatsız edici sorulara, üç düzeyli ya da katlı bir yanıt geliştirmeleridir. İlk düzey, A aşaması, sizin görüşünüzün bir iki cümlelik özetidir. Eğer gazeteci ayrıntı isterse, B aşaması ile, özeti destekleyen somut bir örnek ve biraz daha ayrıntı ile hazır beklersiniz. Çoğu muhabir, ikinci düzeyden daha ilerde bir yanıta gereksinim duymaz. Ama eğer gerekirse, C aşaması ile, diğer destekleyici ifadelere başvurarak daha ayrıntılı bilgiler vermeye hazır olmalısınız.

Eğer bir gazeteci sizi C aşamasının da ötesine geçmeye zorlarsa, A aşamasına geri dönün. Bu sistem, bir gazeteci sizi gelişigüzel bir yanıta ne denli saldırgan bir şekilde zorlamak isterse istesin, görüşünüzü güçlü tutar. Aşağıda temsili bir örnek verilmiştir:

GAZETECİ : (Şirket başkanına) Sizin ücretiniz ve ikramiyeniz, özellikle çalışanlarınıza ödenenle karşılaştırıldığında, aşırı ve kanun dışı.

BAŞKAN : (A aşaması yanıtı) Benim ücretim, aynı ölçekte ve benzer düzeyde iş yapan şirketlerin başkanlarının ücretleriyle aynı düzeyde. Bildiğiniz gibi ücretimi ben belirlemiyorum. Birçok etmeni göz önüne alan bir grup profesyonel insan tarafından belirleniyor.

GAZETECİ : Ama bu hisse sahiplerinin hakkını zorla almak gibi birşey. Yılda bir milyon dolar demek istiyorum. Üstelik şirketiniz geçen yıl para kaybına uğradı.

BAŞKAN : (B aşaması) Benim ücretim, bir yıldan daha uzun süreli kazanç oranlarına dayalıdır. Benim beş yıllık başkanlığım sırasında, genel varlıklar üzerinden ortalama kazanç oranımız, yüzde 22'dir. Yani endüstrideki beş yıllık ortalamının iki katıdır.

GAZETECİ : Gene de size aşırı ücret ödendiğini düşünümüyor musunuz?

BAŞKAN : (C aşaması) Uzun süre boyunca şirketi ve işteki güçlükleri yönetme yeteneğim temelinde ücret alıyorum. Örneğin, Melekler beyzbol takımının sağ alan oyuncusuna yılda 1.4 milyon ödeniyor. İnsana, standartlara ve çalıştığı işteki uygulamalara göre ücret ödenir.

GAZETECİ : Ama soruma yanıt vermediniz. Size aşırı ödeme yapılmıyor mu?

BAŞKAN : (Gülümser ve A aşamasına döner) Daha önce söylediğim gibi, bu, aynı ölçekte benzer düzeyde iş yapan şirketlerin başkanlarının aldıkları ücrettir.

GAZETECİ : Ben hâlâ çok fazla olduğunu düşünüyorum.... (duraklama)

BAŞKAN : (sessizlik — birşey söylemeyin)

TEMEL BİR KURAL

Yukardaki örnekten hareketle tahmin edebileceğiniz gibi, sorular zorlaştıkça, yanıtlarınızın daha kısa olması, temel bir kuraldır. Birçok insan görüşmelerde, düzensiz yanıtlar vererek, acemice davranırlar. Ya aşırı protesto eder gibi görünen yanıtlar verirler ya da doğru olmayan şey söylerler. Sorunun içinde yatan düşünceye tepki vermeye çabalarken düşüncesizce bir şeyler söyledikleri de olur.

Gazetecilerin sordukları soruların içindeki düşünceler bazen nesneldir bazen de varsayıma dayanır. Varsayıma dayalı ya da yanlış bir düşünceyi meşrulaştırmaya hiçbir zorunluluğunuz yok.

Silahların denetimi ve silahsızlanma kuruluşunun, konuları çabuk kavrama yeteneğine sahip olan önceki yöneticisi, Kenneth Adelman, bir kez, pazar sabahı ulusal haberler programına çıktı. Bir gazete muhabiri, Adelman'a, Sovyetler Birliğinin, o son anda savaş gücünü arttırmak ve Amerika Birleşik Devletleri'nin doğu kıyılarını tehdit etmek için Küba'yı kullanıp kullanamayacağını sordu. Adelman "Hayır" dedi. Tüm yanıtı bu oldu. Muhabir ondan sonra ne yapacağını bilemedi. Sessizlik oldu. Sessizlik, reklamcıların bir dakikalık yayın için 350.000 dolara kadar yükselen paralar ödeyebildikleri bir araç olan televizyon için tehlikelidir. O nedenle, muhabir sonraki sorusuna geçmek için telaşlandı.

İster, televizyonda, radyoda ya da basılacak bir görüşmede olsun, söylemeniz gerekeni söyleyin ve durun. Sonraki soruyu sormak muhabirin sorunudur. Yanıtlarınızı, elinizden geldiğince "halk yararı" çerçevesinde vermeye çalışın. Muhabirler, hep halk yararını koruduklarına ve temsil ettiklerine inanırlar. Örneğin, yeni bir üründen söz ederken; yöneticiler kurulu toplantısındaymış gibi, yatırımın getireceği kazançtan çok, muhabirle konuşurken, yeni ürünün tüketiciler için zamandan ve paradan tasarruf sağlayacağına ya da yaşamlarını geliştireceğine odaklaşın. Her seferinde bir soruyu yanıtlayın. Yanıttan emin değilseniz, açıkça söyleyin. Söyleyebileceğinizi söyleyin ama boşuna gevezelik etmeyin. Yalan da söylemeyin. Geri dönüp sizi zor duruma düşürür.

Aktarmak istediğiniz mesajın ciddiyetine yüz ifadenizi uydurun. El, kol, baş hareketleri kullanın. Donuk ifadeli olmayın. Sizinle görüşme yapan kişinin gözüne bakın. Başka yerlere kaçırılan gözler rahatsızlık ve suç sinyali verir.

GİYSİ

Televizyonda ya da halk önünde konuşurken, giyiminizin sözcüklerinizden daha çok dikkat çekmesine izin vermeyin. Söylemek zorunda olduğunuz şeyler ne giydiğinizden daha önemli. Genel olarak, ister takım elbise, tayyör olsun, isterse kadınsanız makyaj ya da kravatlardan mücevherlere kadar aksesuarlarda olsun, aşırı süslü ya da dikkati çeken tarzda değil, geleneksel tarzda giyinin. Eğer nasıl giyineceğinizden emin değilseniz, işte bazı temel kurallar: İki ya da üç parçalı bir takım giyince, (özellikle kilonuz fazlaysa, yelek, oturduğunuzda kırışır) yalnızca bir parçası desenli olmalı ve desen belirgin olmamalı. Diğer parçalar ne çok koyu, ne çok açık olacak tarzda tam gölgeye sahip olmalı. Televizyon kameralarının aşırı karanlığa ve aydınlığa ayarlama yapabilmeleri gerekir. Ama tamamen ayarlayamazlar. Örneğin tamamen siyahlar giyinmiş, siyah bir kişi, karanlık bir zeminin önündeyse ekranda gözden kaybolur. Aynı durum, açık renk zemin önünde beyazlar giyinmiş, beyaz bir kişi için de geçerlidir. Çözüm, denizci mavisi, gri ve diğer koyu (cenaze törenindeki kadar siyah olmayan) renkteki elbiselerden giymektir. Gömlekler, elbiselerden açık renk olmalı ama ne tamamen siyah ne de bembeyaz olmalıdır. Giyinmek için seçeceğiniz desen yumuşak olmalıdır, çünkü keskin desenler, televizyonda; "kanayan", "lekeli" ya da "titreyen yılan balığı" gibi etki yaratır. Desen, elbiseyi giyen kişi yana döndüğünde ya da kıpırdadığında, hemen arkasından iz bırakır. Televizyonun çözünme hatları keskin, hareket eden deseni anında izleyemez. "Daha azı daha iyi" kuralı ayakkabılar, mücevherat ve çeşitli aksesuarlar için de geçerli. Botlardan, ağır makyajdan, karışık mücevherlerden, fal bakan bir çingene değilseniz uzak durun. Televizyonda, erkeklerin, parlak ışıkların yansımasını ya da yüz hatalarını gizlemek için biraz makyaja gereksinimleri vardır. Kadınlar için de öyledir. Erkeklerin, kaba bir bıyığı

yumuşatmak ya da saçsız bir baştan yansıyan ışığı azaltmak için hafif makyaja gereksinimleri olabilir. Aşırı makyaj bir felakettir. Kural, makyajı görmemenizdir. Stüdyoda, yakın plandan bir görüntünüze bakın ya da odadaki monitörden denetleyin. Eğer makyajın oluşturduğu yamalar ya da çizgiler görürseniz, düzeltilmeden, programa çıkmayı reddedin. Kibarca ısrar edin.

KALABALIĞIN DENETLENMESİ

Eğer iyi hazırlanırsanız, resmi olmayan salon görüşmelerinin karmaşıklığı içinde, -bu tür görüşmelerde size baskı yapan, mikrofonu size doğru iten, bağırarak soru soran, on on iki kadar muhabir vardır-. Televizyondaki programlarınız için geliştirilen ana konuda hâlâ çaba gösterebilirsiniz. Görüşmenin hızını da siz belirleyebilirsiniz. Eğer sorular yoğun ve hızlı ise ve bir kargaşa ortaya çıkıyorsa, muhabirleri, ağzınızı açarak ve "yalnızca şunu söyleyeyim ki" gibi birkaç sözcük söyleyerek susturabilirsiniz. Muhabirler sözlerinizi duymak için susarlar. Sessizlik sağlanınca, hazırlandığınız görüşü anlatabilirsiniz. Durakladığınızda sorular gene başlar.

Eğer bir sürü muhabir tarafından çevreniz sarılırsa (diyelim ki bir mahkeme binasının merdivenlerinde) yanıt vereceğiniz bir tek soruyu seçerek, durumu denetim altında tutmaya çalışın. Soruyu soran muhabire bakın. Sizi çevreleyen kamera ve mikrofonları görmezden gelin, soruyu sorana konuşun. Soruyu soranın ses tonu ve şiddetinin altında, daha sakince konuşmaya çalışın. Heyecanla bağırırsanız, TV seyircileri sizin savunucu ve ondan dolayı da suçlu gibi konuştuğunuza karar verebilirler.

Danışanlara kullanmaları için ara sıra önerdiğim tekniklerden biri, eğer bir muhabir gerçekten zor bir soru sorarsa, aynı zorlukta bir soru ile tepki vermeleridir. İşte varsayımlı bir

örnek: Birisi sorar, "Niçin çevreye karşı oy verdiniz?" Şöyle yanıtlayabilirsiniz: "EPA Superfon yasa tasarısının düzeltilmesinin bir parçası olan Ev Yasa tasarısı # 135'den mi söz ediyorsunuz, yoksa şimdi konferans kurulunda olan Baxter-Sawyer yasa tasarısından mı söz ediyorsunuz? Baxter-Sawyer tasarısı, EPA tarafından riskli olarak saptanan ve toplum standartlarına göre belirlenen yerlerdeki zehirli atıkların temizlenmesini sağlamak için, 1990'a kadar özel bir fonun oluşturulmasına olanak sağlayacaktır." Muhabirin gözleri, o konuyu bilip bilmediğini ya da geri çekilip sizi kendi halinize bırakıp bırakmayacağını hemen söyler. Birçok durumda sizi yalnızca kışkırtmaya çalışıyordur. Eğer gözleri kumar-otomatı gibi dönüyorsa,konu ile ilgili bilgisi olasılıkla bir mil genişliğinde ve birkaç santim derinliğindedir. Bu teknik size süre kazandırır. Soruyu çok dostça ve iyi niyetli bir biçimde sorun. Düşmanca sormak zorunda değilsiniz. Yalnızca "Yanıt vermeden önce konunun açıklanmasına gereksinim duyuyorum" deyin yeter.

Böylesi bir anda gülümseyebiliyorsanız, doğal bir şekilde gülümsediğinizden emin olun. Eğer gülümsemek güçse, sizi sorgulayanı dinlemeye, cümle yapınızı oluşturmaya ve yanıtlarınız için belirli sözcükleri seçmeye dikkatinizi verin.

BİR TELEVİZYON DÜELLOSU

1970'lerin başında bir televizyon programında, dinleyici sempatisi ve düşmanlığının dinamiklerinden tümüyle habersiz olan kişiyle ilgili en kötü örneklerden birine tanık oldum. O olayda, kirlenme konusunda bir tartışma yapılıyordu. Bir yanda, böbürlenen, tantanalı bir şirket yöneticisi vardı. Diğer tarafta, uzun saçlı, içten, ama biraz kılıksız bir tüketici avukatı vardı. Klasik televizyon tiplemesiydi. "Soyguncu baron"a karşı bir "hipi". Yönetici ve tüketici hakları eylemcisi tartışmaya başladılar ve görüşmeyi idare eden bir ona bir diğerine söz veriyordu. Nihayet eylemci şirket yöneticisine dönerek sesini

yükseltti ve "Sizin gibi insanlar yüzünden soluk alamıyoruz" dedi. Şirket yöneticisi kızdı, köpürdü ve yüzü kızardı. Düşünmeden bağırdı, "Delikanlı, soluk almaktan daha önemli şeyler vardır!" Sete bir sessizlik hakim oldu, özellikle yönetici başta olmak üzere herkes sersemlemiş gibi görünüyordu. Şirket yöneticisi herkese anlamsız gelen, saçma ve aşırı bir cümle söylemesi için kışkırtılmış olduğunu anlamıştı.

Medya sizi, sıklıkla, aşırı noktalara doğru yönlendirmeye çalışır. Sanki tüm konuların yalnızca iki yanı varmış gibi. Konuların her iki yanını da göstermeye çalışır. TV bir zaman aracıdır. Farklı görüşlerin olduğu konular kesin hatlı karşıtlıklara yol açar. Süre ve yer sınırlılıkları (ayrıca dinleyicilerin kısa dikkat süreleri) medyayı konuları basitleştirmeye zorlar. Sizi doğru ya da yanlış tarafta, liberal ya da geleneksel, yukarıda ya da aşağıda olarak etkilemeye çalışırlar. Sorular ile sizi mümkün olan en aşırı noktaya sürüklemeye çalışırlar. Çünkü böylece iyi bir "alıntı" elde edebilirler. Eğer karşıtınız ile aynı düşünceyi paylaşmaya cüret ederseniz, program yapımcıları sizi bir daha davet etmezler. Çünkü gerekli olan çarpıcı karşıtlığı sağlamada başarısız olmuşsunuzdur. Kuşkusuz açıkça söylemezler. Yalnızca telefon numaranızı fırlatıp atarlar.

Bazı durumlarda, bir muhabir, söyleyeceklerinizi bitirdikten sonra, birkaç fazladan "vuruş" elde etmek için, mikrofonu çenenizin altında fazla uzun süre tutabilir. Belki de cümlenizin sona erdiğini fark etmez ve devam etmenizi bekler. Eğer mikrofonun çekilmesi uzuyorsa ve kamera çalışıyorsa ana görüşünüzü basitçe tekrar edin. Özetleyin. Takılmış band gibi olun. Kararsızca geri çekilmek gibi görülebilecek bir biçimde öykünüzü sulandırmak yerine tekrarlamak daha iyidir. Stüdyodaki kayıt editörü, tekrarlayan dialogları kırparak program bölümünü düzeltir. Basılacak görüşmede de aynı ilke geçerlidir. Bulunduğunuz konumun sınırlarının ötesine gitmeniz için yapılan baskıya boyun eğmeyin.

TV'de görünürken, monitör, kamera ekibi ya da diğer yapım elemanlarını görmek için çevrenize bakınmayın. Araç gereçler sizin için hareket etsin. Siz onlar için hareket etmeyin. Bakmak için doğru kamerayı bulmak için uğraşmayın. Sizi bulmak yönetmenin ve/ya da kamera operatörünün görevidir. Eğer görüşme bir televizyon stüdyosunun dışındaysa —"alanda" ise— tanıdığınız insanlara yakınsanız, onlara bakmayın. Dinlerken bile, dikkatinizi görüşmeciye verin. Konuşmasanız bile görüntüde olabileceğinizi daima aklınızda bulundurun.

Aynı zamanda, bir basın üyesi ile ne zaman birlikte olsanız, karşılıklı konuşmanın kayıt için dürüst bir oyun olduğunun farkında olun. Jimmy Carter'ın bazen gönlünde, eşinden başka kadınlar için de istek olduğu biçimindeki ünlü itirafı, resmi görüşmenin ardından, Carter'ın evini terk ederken bir playboy dergisi muhabirine söylenmişti.

Korunmasız anların büyük avcısı Mike Wallace bile, bu tuzağa yakalandı. Mart 1981'de, TV eleştirmeni Daniel Henniger tarafından, "Wall Street Journal" dergisinin opera editörü sayfasında tekrar anlatılan öyküde Wallace,

> ...
> asıl olarak siyahları ve İspanyol kökenlileri ilgilendiren bir ev resterasyonu sahtekârlığı iddiası ile ilgili olarak San Diego'da bir banker ile görüşüyordu. Söz konusu insanların anlamadıkları kontratları imzaladıkları öne sürülüyordu. Bu onların evlerine konan ipotekten dolayı, mülkleri üzerindeki haklarını yitirmeleriyle sonuçlanmıştı.
>
> Banka, Mr Wallace ile yapılan görüşmeyi kaydetmek için kendi adına bir film ekibi kiralamıştı. CBS'deki görüşmede verilen bir ara sırasında, bankanın ekibi teyplerini açık bırakmışlardı ve teyp Wallace'ın siyah ve İspanyol kökenli müşterilerin kontratları niçin imzalamış oldukları ile ilgili bir soruyu yanıtlarken, "karpuz ve takolarını yemekle çok meşguldüler herhalde" deyişini yakalamıştı.

Los Angeles Times bu düşüncesizlikten yararlanıp haber yaptığında, Walles'in "ırk ayrımcılığı yapan şakası" yüzünden muhabirler ve diğer insanlar en azından küçük bir ayaklanma yarattılar. Wallace sonunda, zaman içersinde birçok etnik grup hakkında özel yaşamında espriler söylediğini kabul ederek, "yanlı olmadığını" iddia etti ama kaydedilen sözleri "kendini ele veriyordu".

Hernirger, "Bu kesinlikle, uzun süre boyunca ağızdan istemeden çıkan lezzetli, dudak şapırdatan, kinaye örneği olmalı" diye ekledi. Böylece adeta, başıboş köpekleri toplayan kişinin etrafı sarılmıştı. Kelebek avcısı kendisi zımbalanmıştı. Vaiz, ahlaksızlık yaparken yakalanmıştı. Bu adam, çok sayıda işadamı ve bürokrata, sosyal erdeme karşı işledikleri her türlü suçu yüklemiş olan kişidir.

Bundan sonra, Bay Wallace'ın gelecekteki tüm kurbanları, baştan savıcı, hırsız ve çevre kirletici olarak teşhir edilebilseler bile, Wallace'ın karpuzlar ve takolarla ilgili çamı deviren adam olduğunu bilerek biraz rahatlayabilirler.

Mike Wallace'ı tanıyorum ve benim görüşüme göre kesinlikle dar görüşlü biri değildir. Tam tersine, bir insan hakları şampiyonudur, ama herkes gibi insandır. Hepimiz özel olduğunu düşündüğümüz bir durumda arkadaşlarımıza, belirli guruplara karşı ayrımcılık sayılabilecek bir şeyler söylediğimiz için suçluyuz. Gerçekte, muhabirler ve yapımcılar için, ahlak kurallarını hiçe sayan diyaloglara girişmek oldukça normaldir. Kuşkusuz, çoğu yönetici, doğru olarak, eğer onların başına gelseydi, ya da o gafı yapan bir politikacı olsaydı, olayın iki hafta boyunca haber olacağını ve bir kişinin meslek yaşımını sona erdirebileceğini sezinler. Bazı muhabirler Mike Wallace'ın sözlerini haber yaptılar, ama peşini izlemediler ve o nedenle çabucak unutuldu.

"Altmış dakika" programına devam edip etmemeleri gerektiğini soran danışanlarım oldu. Onlara genellikle, eğer emeklilikleri yakınsa, altından yapılmış bir paraşüt takıp, bir ihtişam parıltısı ile ortaya çıkmalarını, programa çıkmanın en iyi yolunun bu olduğunu söylerim. Tersi durumda, aşırı oranda kısaltılan televizyon programlarına katılmalarını önermem. Farkında olmadıkları çok fazla teknik var. Gerçekten de, daha önce söylediğim gibi, onlarla iki saat görüşme yapılır. Ama programı organize edenler, onların en aykırı görüşlerini dile getirdikleri on sekiz saniyelerini kullanırlar. O saniyeler konu dışı sözlerden oluşabilir ya da serinkanlılıklarını yitirdikleri bir an olabilir. Bunun gibi bir programın temel amacı, izlenme oranını yükseltmektir.

Benimle, bir kez, "60 Dakika" programında görüşme yapmak istediler. Görüşmeyi kabul ettim. Çünü muhabirlerin hilelerini ve gerilla taktiklerini biliyordum. Habercilik konusunda çalışmıştım. Benimle görüşme yapan kişi, ya beni rahatlatmaya çalıştı, ya da benim, bir biçimde, korunmasız olduğum bir anda açık vereceğimi sandı. Ekibine bir ara vermelerini bildirdi. Ama, ekip kayıt araçlarını kapatıp kenara çektiği halde, kamera objektiflerinin kapaklarının açık olduğunu ve bana yöneltilmiş olduğunu fark ettim. Kamera motorunun hafif vızıltısını da duydum ve hâlâ çalıştığını anladım. Yapmak istedikleri hile işe yaramamıştı. Onlar da görüşmeye normal yoldan devam ettiler.

Eğer Yöneticiler "Günün Gösterisi", "Günaydın Amerika", ya da "CBS sabah programı" programlarına katılmak isterlerse, canlı ya da canlı kaydedilen bu programlarda, ne söylemek istediklerini önceden belirterek ve eksiksiz olarak o çerçevede kalınacağından emin olarak, iyi bir avantaj sağlarlar. Eğer aşırı oranda kısaltılacak bir programa katılırlarsa, işleri şansa kalmıştır.

Basınla konuşurken, enerjinizi ve canlılığınızı koruyarak öykünüzü farklı muhabirlere tekrarlamaya alışmalısınız. Bazı muhabirler (basınla ya da radyo-televizyonda çalışan) sizi, bire-bir görüşmeyle izole etmek isterler. Bazen de saatler ya da günler boyunca, aynı konuda o kadar çok kez konuşursunuz ki, sıkıcı olmaktan kaçınma isteği ile, yeni ya da farklı birşeyler söylemenin çekiciliğine kapılırsınız. Tekrarlama gereksinimi ile yenileme gereksinimini birbirine karıştırmayın. Siz her yeni görüşmeciye (ya da dinleyici gurubuna) ilk kez takdim ediliyorsunuz. Bezginliğe kapılmayın ve gündeminize, dinleyiciler üzerinde etkili olduğu sürece, sadık kalın.

Basınla karşılaşmalar konusunda insanları eğitirken bazen, epey eleştiri aldığım oldu. Bir keresinde, Gazetecilik okulu seminerinde konuşuyordum ve gençlerden biri ayağa kalkıp, beni, insanlara basından gelen sorulara nasıl yanıt vereceklerini öğreterek ahlak dışı bir şey yapmakla suçladı. Sanki insanlara gerçeği söylememelerini tavsiye ediyordum.

Şöyle yanıt verdim: "Danışanlara daima doğruyu söylemelerini öğütleriz. Ama beni en çok rahatsız eden, senin burada, gazetecilik okulunda insanlara nasıl soru sorulacağını öğrenmen, ama bir kişinin o sorulara yanıt vermeyi öğrenme hakkına karşı çıkman. Amerika'da olduğunu unutma. Bir kişi için uygun olan başkası için de uygundur."

Bu sözler karşılıklı konuşmayı sona erdirdi.

YASAL HAKLARINIZ

İletişim yeteneklerini geliştirmek isteyen herkes, bu hakka sahiptir. Bazı çok yetenekli ve akıllı insanlar eğitim almadan, medya ile tüm karşılaşma durumlarından kaçınırlar. Çünkü utanç verici bir duruma düşmekten korkarlar. Bir şirket yöneticisinin eğitime gereksinimi vardır. Çünkü basın söylediği herşeyi seçici bir biçimde düzeltir. Yazılanların hepsi gerçek

olabilir ama yalnızca bir kısmı, asıl söylemek istedikleriniz ile ilişkili olabilir. Bir şirket yöneticisinin, sorulan bir soruya yanıt vermeme hakkı var mı? Evet. Kendi sözcüklerini seçme ve muhabirin sözcüklerini seçmeme hakkı var mı? Evet. Üzerine çevrili bir yığın lamba ve kameraların ortasına çıkmadan önce nasıl yanıt vereceğini öğrenmek için alıştırma yapmaya hakkı var mı? Evet. Görüşmenin düzeltilmesi sürecinin teknik yapısını anlama hakkına sahip mi? Evet. Kamera karşısında ne giyeceğini bilmeye hakkı var mı? Evet. Belirli sorulara yanıt vermese bile, suçlu olduğu kanıtlanıncaya değin, suçsuz olarak kabul edilmeli mi? Evet.

Basınla görüşme yaptığınızda, bunun doğal olarak karşıtlar arasında bir ilişki olduğunu anımsayın. Muhabir profesyonel bir kişidir. Eğer siz tam bir amatörseniz, ringe çıkmayın.

SONSÖZ

Buraya kadar okuduysanız, bu kitabın konularından birinin, hepimizin "insan olduğu" ile ilgili olduğunu şimdiye değin anlamışsınızdır. Hatalar yaparız. İncinebiliriz. Mükemmel değiliz. Bazen iletişimleri en çok bozan şey kanıtlama çabamızdır. Bu sırada üst dudağımızı oynatmaya çalışırız. Son bir ders olarak, tüm zamanların en büyük oyuncularından biri olan Judy Garland'dan öğrendiklerimden söz etmek istiyorum.

Kötü günlerinde Judy o kadar hastaydı ki, bir gösteriyi tamamlayamıyordu. Alkol ve haplar etkilerini göstermişlerdi. Sesini neredeyse yitirmişti ve sesinin titremesini denetleyemiyordu. Onunla karşılaştığımda, provadaki sesi ve görünüşünden o kadar sarsıldım ki, öylesine sadık izleyicileri olmasının nedenini anlayamadım. Ama onu, konserde gören herhangi bir kişi, büyüsünün farkına varırdı. Dinleyiciler onu, "insan olma" ile özdeşleştirmişlerdi. Onun zayıf yönleriyle özdeşim kurmuşlardı. Hassas olduğunu anlamışlardı. Carregie Hall'de şarkı söylerken, "Gökkuşağının Üzerinde" adlı parçanın tiz notalarını vurgulamaya çalıştığında, 2800 kişi başarması için dua ediyordu ve o bunu anladı.

Eğer dinleyicileri kendi yanınıza çekebilirseniz, her zaman kazanırsınız. Herşeyin ötesinde, dinleyiciler de tıpkı sizin gibidir. Onlar da insandır. Dinleyiciler başarmanızı isterler. Onları önemsediğinizi gösterin. Tıpkı Judy Garland'ın sahneye her çıkışında yaptığı gibi elinizden geleni yapmaya çalışın. Başkalarından güç alın. Kendi hassasiyetinizin ve başkalarının hassasiyetinin farkında olmanız, sizi daha başarılı ve daha insancıl bir iletişimci yapar. Yalnızca insan olan bir iletişimci, uzman bir iletişimci olabilir.

EKLER BÖLÜMLERİN ANA DÜŞÜNCELERİ

1. Bölüm: İLK YEDİ SANİYE

• Başka insanları, onlarla karşılaştığımız ilk yedi saniye içinde hemen değerlendiririz. Siz başkaları üzerinde kısa sürede hangi izlenimleri uyandırırsınız?

• Yiyecek, barınma ve giyecek, insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olanlar listesinde her zaman yerini almıştır. İletişim de o gruba dahildir.

• İyi iletişim, iyi sohbet ile başlar.

• İletişim, dinleme, tepki verme, coşku, empati ve karşılıklı olarak düşünceleri anlamadan oluşan bir sanattır.

• İletişim, paylaşılan bir anlama sürecidir.

• Başarının yaygın belirleyicisi, temel iletişim ilkelerini anlama ve onları etkili olarak uygulamadır.

• Her iş tanımında üstü kapalı ya da açıkça belirtilen gerekli koşul, etkili bir iletişimci olmaktır.

• İletişimde en yaygın on problem şunlardır:

1. Dinleyiciler ile başlangıçta ilişki oluşturulmaz.
2. Beden hareketleri katı ve cansızdır.
3. Konu, dinleyicilerin duyguları göz önüne alınmadan zihinsel olarak sunulur.
4. Konuşmacı başarısızlık korkusu nedeniyle rahatsız görünür.

5. Göz teması ve yüz ifadesi yetersiz kullanılır.
6. Mizah eksiktir.
7. Uygun hazırlık yapmadığı için, konuşmacının aktarmak istedikleri açık değildir.
8. Etki yaratmak için sessizlik kullanılmaz.
9. Elverişsiz ses niteliğinin, konuşma hızının ve şiddetinin sonucu olarak enerji düşüktür.
10. Dil ve malzeme sıkıcıdır.

2. Bölüm: TELEVİZYON KURALLARI DEĞİŞTİRDİ

• Televizyon modern bir iletişimcinin tarzını -rahat, içten, canlı, hızlı ve eğlenceli- olarak belirlemiştir.

• Televizyonun hızlı ilerleyişi bizi sabırsız bir toplum yaptı. Görüşünüzü hemen belirtin ve ilginç olun.

• Zihinsel imajlar kullanma iletişimi canlandırır. Eğer bir resmi zihninizde görebilirseniz ve tanımlayabilirseniz, diğerleri de sizi izlerler. Görün ve söyleyin.

• Televizyon çağında, hepimiz radyo-televizyon yayıncısıyız. Her kişi hangi aracı seçerse seçsin kendisinin mesajıdır.

3. Bölüm: MESAJ SİZSİNİZ.

• İletişimde bulunmanıza yardımcı olan niteliklerinizin bir listesini yapın -fiziksel görünüş, enerji, konuşma hızı, sesinizin perdesi ve tonu, canlandırma ve el, kol, baş hareketleri, mizah ve benzerleri gibi...

• Hazır ve hatasız iletişim tavrı yoktur. Kişiliğinizinde herhangi bir önemli değişiklik olmadan kendiniz olmalısınız. Sizi, kendiniz kadar kimse oynayamaz.

• Başarılı düzeyde bir iletişime, bir kez ulaştığınızda, öz benliğinizi birbirinden farklı dinleyicilere ya da farklı medyaya göre değiştirmez ya da uydurmazsınız.

• İster bir kişiyle olsun, isterse bin bir kişiyle, tüm iletişim bir diyalogdur.

• İyi bir iletişimci, iletişimin akışının sorumluluğunu, konuşurken ya da dinlerken, üstlenir. Kendilerini size ayarlayan insanlara güvenmeyin. İçinde bulunduğunuz her iletişim durumundan siz sorumlusunuz.

• Dinleyiciler, konuşmacı tarafından gönderilen görsel sinyallere sözel sinyallerden daha çok tepki verme eğilimindedirler. Eğer konuşmacı kasvetli ve rahatsızsa, mesajları da olumsuz olur. Cümlelerinizi uzatmayın. Kâğıttan okurken, okuma hızınızı öyle ayarlayın ki, bir cümlenin sonunda gözleriniz yukarıda olsun. Asla çok hızlı konuşmayın. Amacınız, yalnızca iyi okuyan bir kişi değil, ilginç bir konuşmacı olmaktır.

• Mesaj sizsiniz. Konuşmanıza kişilik ve coşku katın. Bu mesajınızı güçlendirecektir.

4. Bölüm: İÇGÜDÜLER VE KURALLAR

• Birçok halk önünde konuşma kursu, modası geçmiş yaklaşımlara dayalıdır. Günümüzde, iletişim sürecini gözlemek ve geliştirmek için duyularımızı kullanırız. Bu görsel ve sezgisel bir yaklaşımdır. Seyretmektir, hissetmektir, duyumsamaktır, işitmektir. İletişimin yeni çağıdır.

• Zorlama bir duygu kimseyi ikna etmez. Bir düşünce tarafından ve doğal bir ifadenin sonucunda başlayan bir duygu, düşüncelerin karşılıklı olarak kabul edilmesinin başlangıcıdır.

• Gülümseme önce beyinde başlar, sonra yüze yansır.

• Ses geliştirmek için günde on beş dakikalık ses alıştırması, yalnızca sese kalite katmakla kalmaz, aynı zamanda diksiyonu, artikülasyonu ve sesin yükselip alçalması yeteneğini de ilerletir.

• Teybe kaydetmek ve maymun gibi taklit etmek en iyi çalışma teknikleridir. Mimikler yerine ses aralığı ve çeşitliliği geliştirilmelidir.

• Eğer konunuza önem verirseniz, dinleyicileriniz de verir.

• Her iletişim durumunda -bire bir ya da grup içersinde- kendinize şunu sorun: Burada ne hissediyorum? Eğer insanların dikkatlerini size vermediklerini algılarsanız, düşünceleri öne sürerek zamanınızı boşa harcamayın.

• Hepimiz, başkalarına ne olduğunu okuma ve algılama yeteneğine sahibiz. Bu yetenek her yönü ile gözler ve kulaklar kadar keskindir. Tartışmalarda size avantaj sağlayabilir.

• Diğer insanların sizi algılaması onların gerçekliğidir. İyi bir iletişim kurmak istiyorsanız, onların değerlendirmelerinin farkında olmalısınız.

• İletişimin dinozorlar çağında, ilkönce siz mesaj gönderip, sonra varsa dinleyicilerinizi gözlerdiniz. Yeni çağda, ilk önce olup biteni gözlersiniz, sonra mesajınızı verirsiniz.

5. Bölüm: YETERSİZ ALGILAMA

• İnsanlar etkisiz olarak dinlerler. Araştırmalar, on dakikalık sözel bir anlatımı dinledikten sonra, ortalama dinleyicinin, söylenenlerin yarısını hatırladıklarını gösteriyor. Kırk sekiz saat içinde, yüzde 50 daha azalarak yüzde 25'lik hatırlama düzeyine iniliyor. Bir haftanın sonunda hatırlama düzeyi yüzde 10'a ya da daha aşağıya düşüyor.

• Dinlenme alışkanlıklarınızı geliştirirken, içeriği olduğu kadar niyeti de anlamak için dinleyin. Eğer birşeyler kulağınıza uyumlu gelmiyorsa, açıklama isteyin.

• İnsanlararası iletişim üç aşamadan geçer: Konuşma (aktarım), analiz (bilgi işlemi) ve dinleme (alma). Aşırı analiz etmeden dinleyin, konuşanın sözünü kesmeden dinleyin, yoksa dinleme süresince kısa devreye yol açabilirsiniz.

• Çoğumuz, bize gerektiğinden daha çok konuşuruz. Çoğu zaman dinlediğinizden daha çok konuşuyorsanız, iletişiminizde başarısız kalıyor olabilirsiniz.

6. Bölüm: İYİ BİR İLETİŞİMCİ OLMAK İÇİN DÖRT TEMEL İLKE

• ***Hazırlıklı olun:*** (1) Dinleyiciler, sizin konuştuğunuz konuyu bildiğinizden emin olmalıdırlar; (2) Dinleyicileriniz, o konuda sizin, onlardan daha bilgili olduğunuzu hissetmelidirler; (3) Konunuzu hazırlamada ve dinleyicilerinizi analiz etmede zaman harcadığınız belli olmalı; (4) Mesajınızın bir amacı olmalı -bilgilendirme, eğlendirme, ilham verme ya da üçü birden. (5) Düşmanca ya da kuşkucu dinleyicilerle yüz yüze gelebilirsiniz. Düşmanca davranan dinleyicilerin önünde, bir konunun tüm yönlerini anladığınızı göstermeniz gerekir. Destekleyici dinleyici önünde, ise paylaşılan değerleri yeniden onaylamanız gerekir.

• Bir konuşmayı hazırlamak ve sunmak için önerilen tavsiyeler listesini bu bölümde bulup gözden geçirin.

• Başkaları sizden etkilenirler. Bu nedenle rahatlamaya çalışın. Olayları her yönüyle görmeye çalışın. Aşırı tepki vermeyin.

• Mizah duygunuzu koruyun. İşinizi ciddiye alın ama kendinizi ya da kusurlarınızı değil.

• Kabalıktan, başkalarına ders vermekten ve benzeri nahoş davranışlardan kaçının. Eleştirmekten çok empati kurmaya odaklaşın.

• ***Başkalarını rahatlatın.***

• ***Kararlı olun:*** Söylediğinizi biliyorsanız, niçin söylediğinizi de biliyorsanız ve söylediğinizi önemsiyorsanız, başarı ile anlatırsınız.

• Ne zaman başarılı olmanız gerektiğini ve başkasının sizin hakkınızdaki görüşünün ne zaman önemli olduğunu bilin. ***Kendiniz olun,*** ama en iyi biçimde. Söylediklerinize daima inanın.

• ***İlginç olun:*** İletişimde sıkıcılığın yüceltilmesi, gününü tamamladı. Yönetim kurulu odalarında ve toplantı salonlarında sıkıcılık, giderek daha az hoş görülecektir.

• İletişime hem içerik katabilirsiniz ve hem de dinleyicileri etkileyen bir sunuş tarzı sergileyebilirsiniz. Konunuzun geleneksel alanı ile kendinizi sınırlandırmayın. Sizin anlatacağınız konuyu canlandırabilecek ve dinleyicilerin söylediğiniz ana noktaları hatırlamalarına yardımcı olabilecek, diğer alanlardan benzetmelere başvurun.

• Tüm okuduklarınızın en azından yüzde 30'u kendi alanınızın dışında olmalı. Bu sizin çok yönlülüğünüzü ve bilginizi genişletir.

7. Bölüm: SİHİRLİ OK

• Kişisel iletişimlerin "sihirli oku", beğenilme niteliğidir.

• Politikada beğenilme etmeni seçimlerin yönünü değiştirebilir. İş yaşamında, çalışanlar arasında, her düzeyde, ilişkiler kurulmasını sağlayabilir.

• Hoşa gitmeyi tanımlamak ya da öğretmek güçtür. Ama hoşa giden insanlarda bulunan temel olumlu nitelikler şunlardır: (1) İyimserlik, (2) Başkalarının refahını düşünme, (3) Her güçlükteki olanağı görme yeteneği, (4) Gerginlikle baş etme yeteneği, (5) Özellikle kendine kolayca gülme yeteneği, (6) Kriz durumlarında en iyi biçimde iş görme yeteneği ve başarıda alçakgönüllü olabilme yeteneği.

• Uzman bir iletişimci olmak için, insanın, hoşa gitmeyi, hazırlıklı, rahat, kararlı ve ilginç olma temel nitelikleriyle birleştirmesi gerekir.

8. Bölüm: İKİ YANI KESKİN KILIÇ

• Duygu, iletişimin iki yanı keskin kılıcıdır. Gerçek ve olumlu olduğunda yapıcı ve güçlü bir ikna etme aracıdır. Olumsuz ve yapmacık olduğunda güvensizlik yaratır.

• Kendinizi, görünür biçimde duygularınızı ifade ederek dinleyicilerinize açıklayın. Dinleyicileriniz, o zaman kim olduğunuzu ve amacınızı anlarlar.

• İnsanlar bir konuşmacının duygularının çeşitliliğini, kararlılık ve ince mizah, içtenlik, enerji ve coşku ile renklendirilmiş olarak görmek isterler.

• Dinleyiciler için "akıl" konuları ve "yürek" konuları vardır. İyi bir iletişimci hoşa gitme derecesini, soğuk gerçekleri, sıcak ve gerçek duygular ile değiştirerek arttırabilir. Gerçekler bilgi sağlarken, duygular yorum sağlar.

• Geleceğin başarılı yöneticileri "iki dilli" olacaklar. Yani hem erkeklere hem de kadınlara özgü kültürel tarzları kullanmada rahat ve becerikli olmaları gerekecek.

• Meslek başarısı için temel formül; (1) bütünlüğü, (2) yeteneği, (3) iyi iletişim kurma becerilerini içerir.

9. Bölüm: KARİZMANIN ÖTESİ: KONUŞMA ORTAMININ DENETİMİ

• Karizmatik insanlar, bir duruma değer katmak için yeteneklerinden hiç kuşku duymazlar. İster, o değer, onların görüntülerinin saygınlığından, bilgilerinin ve tecrübelerinin kalitesinden, iyimserlik ve coşkularının yansımasından kaynaklansın, isterse özel kişilik ve tarzlarından kaynaklansın.

• Karizma, sizin başkalarına tepki vermenizden çok, başkalarının size tepki vermelerini sağlama yeteneğidir. Bir meslek etiketi ya da diğer güç araçlarınca sağlanan güvenden çok kişisel bir güvendir.

• Ortamı denetim altına alanlar, ne yapacakları önceden yordanamayan, risk alabilen kişilerdir. Onlar aslında, kibirlenmeden korkusuzca davrananlardır.

• Başarılı olan insanlar termostat gibidirler. Doğru ısıyı ayarlarlar. Başarısız olanlar termometre gibidirler. Başkalarının ayarladığı iklime göre yukarı ve aşağı hareket ederler.

• Karizma düzeyini şunlar belirler: Kendine güven, liderlik nitelikleri, tanımlanabilir amaçlar, kendi yaşamını denetleme ve rahat olma ile başkalarını rahatlatma nitelikleri.

• Başarılı bir iletişimci, her türden iletişim sürecine girebilir ve düşünce akışını değiştirebilir. Bu, becerileri kullanma, kişilik, bilgi, inanç ve coşkunun sağladığı enerji sayesinde ortamı denetlemek demektir.

• Başarılı olan tüm ilk karşılaşmalarda, kişiler birbirlerini hemen tartarlar. Bu, birbirini tartma sürecinde, rahat bir sohbeti garantileyen iletişim kanalları oluşur.

• İyi konuşmacılar ortamı denetlerler (nereye ve nasıl hareket edeceklerini, el, kol, baş hareketlerini). Zamanı da denetim altında tutarlar (konuşma hızı, söylenenlerin uzunluğu, duraklamalar ve sessizlik)

• Ortamı denetleyen insanlar tehdit ediliyormuş gibi, korkmuş ve üstünlük taslayarak davranmazlar. Herkese aynı rahatlıkla ve iyi niyetle davranırlar.

• Ortamı yüksek oranda denetleme düzeyi, zamanın toplam denetimini, alanı, göz temasını, sesi, zihnin durumunu, tutumu, diyalog akışını, anlama -yansıtma dengesini ve kişisel duyguları içerir.

10. Bölüm: BİR GRAMLIK ENERJİ ON BEŞ GRAMLIK TEKNİĞE BEDELDİR

• Doğru türde enerji ile başkalarına odaklaşırsanız, başkalarıyla ilgilenirseniz ve başkalarının size söylediklerini anlarsanız, coşku yansıtırsınız.

• İyi bir iletişimcinin enerjisi, "Yaşam gücü veren bir canlılık", iş, spor ve medya dünyasındaki başarılı profesyonellerde örneği görülür, dinçlik olarak algılanır.

• Uygun biçimde odaklaştırılan enerji manyetik bir yoğunlaşma, "Kararlıyım, inanıyorum, sana söylemek istiyorum" diyen içsel bir ateş izlenimi bırakır.

11. Bölüm: OLAYLARI HAFİFE ALIN, HERKESİ YIPRATIYORSUNUZ

• Yöneticilik eğitimi görenlere göre, on kişiden yedisi, işlerini beceri eksikliğinden değil, kişilik çatışmalarından ötürü yitiriyoçlar.

• Orta ve yüksek düzeyde yönetim için, ilerleme konusunda temel ölçütler, iletişim ve güdüleme becerileridir.

• Hafife almak, bir komedyen olmanız demek değildir. Ama mizaha değer vermek ve gerilimli durumlardaki daha hafif olan yanları görmek demektir.

• Mizahın altı temel bileşeni; araştırma, konu ile ilgili olma, ritm, prova, rahatlama ve risk almadır.

12. Bölüm: PEKİ AILES, BENİ DÜZELT: AILES YÖNTEMİ/DERSİ

• Kimse herhangi bir kişi için bir imaj üretemez. Bir danışmanın tüm yapabileceği, kişisel niteliklerinizden nasıl yararlanacağınız konusunda tavsiyede bulanarak yol göstermektir.

• Kendi düşüncelerinizin etkili olarak iletilmesi için, oyunculuk, gerekli bir beceri değildir. Oyunculuk, birisi size bir metin verdiğinde ve sizden gerçekte olduğunuzdan başka biri olmanızı istediğinde söz konusudur.

• Çalışmak, sizin, kendiniz olmanızı gerekli kılar. Oyunculuk geçici bir görüntüdür. Bir işi yapma, gerçek kararlılığı yansıtan cesaret ve akıl yoluyla, gerçekten kendiniz olmayı gerektirir.

• "En iyi halinizle", ilgili etmenleri gösteren basit bir listedir: Bedensel görünüş, enerji, konuşma hızı, ses perdesi, tonu, özetleme, el, kol, baş hareketleri, göz teması ve dinleyicilerin ilgisini canlı tutabilmek.

• Araştırmalar göstermiştir ki, konuşmacının mesajları ile ilgili dinleyici yorumlamaları yüzde 55 oranında, konuşmacının sözel olmayan iletişimi (yüz ifadesi, beden dili), yüzde 38 oranında konuşmacının ses kalitesi (ton, ses perdesi, şiddet, değişkenlik) ve yalnızca yüzde 7 oranında gerçek sözcükler tarafından belirlenir.

• Genellikle, dinleyiciler, kavramları (sözcüklerle biçimlendirilmiş düşünce kümeleri) ve duygusal ifadeyi (gözler, yüz, ses ve beden aracılığıyla aktarılan) hatırlarlar.

13. Bölüm: KAHRAMANLAR BİLE KORKAR

• İnsanların çoğu, ölmekten çok halk önünde konuşmaktan korkarlar. Başarısızlık korkusu ve utancı insanların yaşamda birşey yapmamalarının ana nedenleridir.

• Güvensiz iletişimciler kendilerini, genellikle, olduklarından daha kötü konuşmacı olarak görürler.

• Bir bireye (ya da gruba) birşeyleri nasıl anlatacağınızı etkileyebilen iki tip kaygı vardır. Meydana gelebilecek korkutucu dış durumlarca yaratılan dış kökenli kaygı. İçinizden kaynaklanan içsel kaygı. Yüzde 2'den daha az oranda insan gerçekten içsel kaygıdan rahatsızdır.

• Korkan insan, gerçekte içsel kaygıdan rahatsızdır.

• Korkuya karşı en etkili panzehirler, konuşma malzemesinin hazırlanması ve konuşurken enerji kullanmaktır.

• Mesaj siz olduğunuza göre, kendinizi kısa dönemli ve uzun dönemli olarak görmelisiniz. Bir konuşmada olduğu gibi kısa dönem, gücünüz dahilindeki herşeyi o anda kullanmak ve ilerlemektir. Uzun dönem, başarılı bir yaşam oluşturmak için, kendinizi sürekli olarak geliştirmektir.

14. Bölüm: BÜYÜKANNEME GÖRE BAŞARMAK

• Basınla konuşmanın en güvenli yolu kayıt dışı sözler söylememektir. Kayıt edilmeyen tek şey söylemediğiniz şeydir.

• Eğer nükteli konuşmaya eğilimliyseniz, medya ile ilişkilerde, nüktelerinize dikkat edin.

• Basına gerçek ve eksiksiz bilgi vererek yardımcı olma zorunluluğunuz var. Ama eksik ya da kanıtlanmamış bilgiler sağlamak için sizi zorlarsa, bir muhabirin belirlediği son tarihe uymaya çalışarak kendinizi köşeye sıkıştırmayın.

15. Bölüm: MEDYA TAKTİKLERİ SAVUNMA YAPARAK PUAN KAZANMA

• Medyanın sizden telefonda bilgi alma isteklerinin tümünü dikkatle denetleyin. Muhabiri, ne istediğini ve ne amaçla isteyebileceğini denetlemeniz gerekir.

• Medya ile ilişkilerinizde siz hep savunmadasınız. Ama savunmayı doğru biçimde yaparsanız, bazen puan kazanırsınız.

• Medya ile görüşmeye hazırlık yapmadan asla gitmeyin. Görüşmeyi, önceden, bir halkla ilişkiler uzmanı, medya eğitimcisi, ya da güvenilir bir danışmanla tartışın. Rolleri tersine değiştirin. Eğer siz muhabir olsaydınız, hangi soruları sorardınız?

• Görüşmede değinmek istediğiniz en az üç konuyu gündeminize alın. Görüşme yapılan insanların yaptığı en yaygın hata, üzerinde konuşmak için hazırlık yaptıkları ana noktalara ilişkin olarak muhabirin soru sormasını beklemeleridir. Beklentileri hiç gerçekleşmeyebilir.

• Kullanılan araç mesajı belirler. Gazete görüşmeleri açıklama yapmanız için size süre tanır. Radyo ve televizyon görüşmelerinin ana başlık gibi özlü ve ilgi çekici yanıtlara gereksinimleri vardır.

• Sizin ve muhabirin gündeminin benzer olduğunu asla düşünmeyin. Siz konuya belirli bir yaklaşımla hazırlık yaparsınız. Ama muhabirin soruları, sizin gündeminizin sınırlarını aşabilir. Görüşmenin başında her iki gündem arasında bir bağ kurmaya çalışmalısınız.

• Gizli bilgileri açıklamak zorunda değilsiniz. Ama soruyu "söyleyecek bir şey yok" diyerek bir kenara bırakmayın. Bilgilerinizin bazılarının özel nitelikte olduğunu söyleyerek akılcı bir açıklama yapın.

• Haber görüşmelerinde, dostça davranın, kısa konuşun, doğrudan ve olumlu konuşun.

• Özel bir dil kullanmaktan kaçının. Açık konuşun, herkesin anlayabileceği terimler ile ifade edilmiş örnekler ve görüntülü malzeme kullanın.

• Bütünlüğünüzü her zaman koruyun. Muhabirin silahlarından biri dengenizi bozmaktır. O nedenle sakinliğinizi koruyun ve görüş açınızı kısa, açık yanıtlarla anlatın.

• Televizyon, Radyo ya da yazılı basınla görüşmede, söylemeniz gerekeni söyleyin ve durun. Sonraki soruyu sormak muhabirin sorunudur. Genellikle soru ne denli güçse, yanıtınız da o denli kısa olmalı.

• Geleneksel bir tarzda giyinin. Giydiklerinizin sözlerinizi gölgelemesine izin vermeyin.

• Görüşmeler için pratik bir formül şu şekilde açıklanabilir: S=Y+1. Bir soru sorulur (S). Kısa bir yanıt ver (Y). Sonra bir görüşünü ya da görüşleri ekle (+1). Bu görüş önceden hazırlanmış olduğunuz konulardan olursa daha iyi olur.

• Muhabire, görüşmede kaydettiği notları gözden geçirip geçiremeyeceğinizi sorabilirsiniz. Ama onun yazma tarzında değişiklikler istemeyin.

• Muhabir ne denli ateşli ise, siz o denli serinkanlı olun.

• Eğer bir muhabir; olumsuz, varsayıma dayanan ya da doğru olmayan sözcüklerden oluşan bir soru sorarsa, aynı ifadeleri, yanıtınızda kullanarak meşrulaştırmayın.

• Bir muhabir tarafından sorulabilecek en zorlayıcı sorulara, üç düzeyli ya da aşamalı bir yanıt geliştirin. A aşaması görüşünüzün kısa bir özetidir. B aşaması özetlediğiniz görüşü desteleyecek somut bir örnek ya da gerçek bilgidir. C aşaması daha ileri düzeyde ayrıntılı bilgi ve diğer bir destekleyici ifadedir. Muhabir sizi daha zorlarsa, A aşamasına geri dönersiniz.

• Dinleyicilerin dikkat süreleri kısadır. Konuyu, en can alıcı yönüyle anlatın.

• Tüm görüşmelerde, belirlenmiş pozisyonunuzun sınırlarını aşmanız için yapılan baskıya teslim olmayın.

SONSÖZ

Hepimizin insan olduğumuzu ve incinebilir olduğumuzu unutmayın.
İnsan olma yanınızı başkalarına gösterin.
Size daha çok sempati duyacaklardır.

NOTLAR

1. Eugene B.McDaniel with James Johnson, Scars and Stripes (Philadelphia and New York: A. J. Holman Company, 1975)
2. Nick Jordan, "The Face of Feeling," *Psychology Today* 20; no 1 (January 1986)
3. Robert O. Skovgard, ed., *Openings* (Dayton, Ohio: The Exicutive Speaker Co., 1984), s.59.
4. Ibid., s.60.
5. Ibid., s.60.
6. Ibid., s.61.
7. Gerald Gardner, *All the President's Wits: The Power of Presidential Humor* (New York: Beech Tree Books, William Morrow Publishing, 1986), s.69.
8. Ibid., s.90.
9. Ibid., s.90.
10. Ibid., s.90.
11. James Brady, "In Step with Perry King," *Parade,* February 8, 1987, s.99.
12. Robert O. Skovgard, "Summaries and Closings," *The Executive Speaker 7,* no.1 (January 1986)
13. *Skovgard, Openings,* s.165
14. Ibid., s.165.
15. Lou Cannon, *Reporting: An Inside View* (Sacramento: California Journal Press, 1977), s.210
16. Thomas Griffith, *How True: A Skeptic's Guide to Believing the News* (Boston: Little, Brown & Company, 1974), s.210
17. Bill Hunter, *"The Softening of Business Communication," IABC Communication World 2,* no.2 (February 1985)

MESAJ SİZSİNİZ

6. Baskı

(Bu formda belirteceğiniz görüşler yayınevi olarak gelişmemiz için bize veri oluşturacaktır. Bu da size daha kaliteli ve doyurucu yayınlar olarak geri yansıyacaktır.)

Formu Doldurma Tarihi: .....

1. Adınız, Soyadınız : .....
2. Doğum Tarihiniz : .....
4. Cinsiyetiniz: ❑ Kadın ❑ Erkek
5. ❑ Öğrenciyim ❑ Çalışıyorum

   Okul/Kurum:..... Bölüm:.....
6. Ev/İş Adresiniz: .....

   .....

   Ev Tel: ..... İş Tel:..... Ev/İş Fax: .....
7. Daha önce böyle bir form doldurdunuz mu? ❑ Evet ❑ Hayır
8. Bu kitabı okumayı neden tercih ettiniz? .....

   .....

   .....

   .....
9. Bu kitapla ilgili düşünceleriniz nelerdir?

   .....

   .....

   .....
10. Sistem Yayıncılık'tan çıkan başka hangi kitapları okudunuz?
    - ..... • .....
    - ..... • .....

11. Yayınlarımızın içerikleriyle ilgili düşünceleriniz nelerdir?

.....

.....

.....

12. Yayınevi olarak bize önerileriniz?

.....

.....

.....

13. Diğer yayınlarımızla ilgili bilgi edinmek ister misiniz?

❑ Katalog istiyorum ❑ Fiyat listesi istiyorum

14. Sistem Yayıncılık tarafından düzenlenen seminerlerden ve konferanslardan haberdar edilmek ister misiniz?

(Seminerlerimiz ve konferanslarımız çoğunlukla İstanbul'da düzenlenmektedir. 250 kişiyi aşan taleplerde konuşmacının zaman planı elverdiği takdirde başka yörelerde de gerçekleştirilebilir.)

❑ Evet ❑ Hayır

15. Sistem Yayıncılık ile haberleşmek için e-posta listemize üye olmak istiyorsanız e-posta adresinizi lütfen yazınız:

.....

(E-posta listesindeki geçmiş dönemde yazılan mektup ve haberleri http:\\www.egroups.com\group\sistem-okur adresindeki Web sayfasından bulabilirsiniz.)

Formumuzu doldurduğunuz için teşekkürler.
Bize ulaşmak için bu formu, lütfen

Sistem Yayıncılık, Halkla İlişkiler Bölümü
Tünel, Nergis Sokak, Sistem Apt. No: 4 80050 Beyoğlu/İSTANBUL
adresine yollayınız.

SİSTEM YAYINCILIK

MESAJ SİZSİNİZ

Güçlü Bir İletişimci Olmanın Yolları

Roger Ailes
ve
John Kraushar

Kitabı yüksek sesle tekrar okuyun, çok güçlü bir iletişimci olun. Sizi, politika ve sanayide büyük isimlerin podyumuna taşıyabilecek birinci sınıf bir kitap. Onlardan biri olana değin tek kelime bile söylemeyin.

-The Wall Street Journal

Bu kitap kendini ifade etmek isteyen, ifade etmek zorunda olan ve iletişim kurmak isteyen herkes için olağanüstü bir yardımcı.

-ABC Talkradio

İnandırıcı ve özlü. Bu kitap her türden yöneticiyi ilgilendiriyor. Örneklerle ve anekdotlarla harika öneriler sunuyor.

-Houston Business Journal

Yazarlar Hakkında

New York'lu Roger Ailes, çeşitli televizyon yapımları ve iletişim araştırmaları yapan Ailes İletişim Şirketi'nin başkanıdır. Emmy ödüllü Ailes, birisi George Bush olmak üzere üç ABD başkanı ve birçok Amerikan senatörü için televizyon ve radyo reklamları hazırladı ve onların medya danışmanlığını yürüttü. Ödüllü bir gazeteci, televizyon haber yazarı ve yapımcısı olan John Kraushar ise Ailes İletişim Şirketi'nde başkan yardımcısı ve eğitim başkanı olarak görev yapıyor.

"Sistem Yayıncılık, bilgi ve sevginin temel değerler olduğu bir öğrenme ortamı oluşturmak için vardır."

GELİŞEN İNSAN
GELİŞEN TOPLUM

ISBN 975-7397-72-5

9 789757 397724

Sistem Yayıncılık, Tünel, Nergis Sk., Sistem Ap., No:4 80050 Beyoğlu-İSTANBUL
Tel: (212) 293 83 72-pbx Faks: (212) 245 66 14 e-posta: sistem@sistem.com.tr
http://www.sistem.com.tr